nos BASTIDORES da apple

Como a empresa mais admirada (e secreta) do mundo realmente funciona

"Relato fascinante da era pós-Jobs. Insights da Apple para a liderança que faz a diferença."

WALTER ISAACSON
autor de Steve Jobs – a biografia

Adam Lashinsky

www.saraivauni.com.br

poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível."

SUMÁRIO

nos BASTIDORES da apple

www.saraivauni.com.br

DEPOIMENTOS

"Este livro é uma réplica importante à ortodoxia atual no Vale do Silício de que uma empresa bem-sucedida precisa ser organizada de maneira simples e aberta. Lashinsky pode de fato estar contando a verdade que muitos de nós não gostaríamos de ouvir."
TechCrunch

"Muito mais do que o livro do Isaacson, este é o livro que eu estava esperando para ler."
John Lilly, *parceiro da Greylock e ex-CEO da Mozilla*

"Neste livro, Lashinsky levanta o véu sobre a maneira como a Apple realmente funciona e por que conseguiu um sucesso tão assombroso. Isso com relação ao passado. Mas este livro também trata do futuro, inclusive dos desafios que o grupo de executivos talentosos

treinados por Steve Jobs, mas privados da liderança dele, terá de enfrentar.”

Ken Auletta, *colunista do* ***New Yorker*** *e autor de* ***Googled***

“Se você é um verdadeiro fã da Apple, recomendo que tire um fim de semana para ler este livro, porque, depois de começar, você não conseguirá parar. Muito disso tem a ver com o profissionalismo de Adam Lashinsky, cuja habilidade para pesquisar, entrevistar e redigir faz você se sentir como se realmente fizesse parte da ação.”

Business insider

Para Marcia, Ruth e Leah

AGRADECIMENTOS

Tenho o privilégio de trabalhar para a revista *Fortune*, com alguns dos melhores, mais inteligentes, mais dedicados e mais decentes jornalistas de negócios do planeta. John Huey, editor-chefe da *Time*, fã incondicional da Apple e jornalista que gosta de contar – e ouvir – uma boa história, acolheu este livro e me incentivou a escrevê-lo. Andy Serwer, editor da *Fortune* (também conhecido como meu chefe), sonhou com o artigo original que deu origem a este livro e me designou para redigi-lo. Ele também gentilmente me concedeu licença para escrevê-lo.

Entre seus muitos outros atributos especiais, Andy é um editor criterioso e um líder inspirador. Tenho orgulho de escrever para a revista que ele edita. Stephanie Mehta editou o meu artigo original com a mão hábil e o olhar cuidadoso. Como um executivo da Apple descreveu neste livro, Stephanie é inabalável e agradeço pela orientação e amizade. Eu não estaria onde estou hoje como jornalista sem o apoio e a orientação de muitos outros atuais e antigos colegas da *Fortune*, inclusive mas não limitado a: Rik Kirkland, Rick Tetzeli, Eric Pooley, Hank Gilman, Jim Aley, Nick Varchaver, Brian O’Keefe,

Daniel Roth, Jeffrey O'Brien, Miguel Helft, Jessi Hempel, Leigh Gallagher, Jennifer Reingold, Mia Diehl e Armin Harris.

Doris Burke é uma das melhores pesquisadoras da Terra. Eu não conseguiria ter escrito este livro – ou virtualmente nada do que publiquei nos últimos cinco anos – sem sua assistência meticulosa e perspicaz. Richard Nieva se juntou a este projeto perto da conclusão e rapidamente forneceu uma pesquisa crítica entusiástica.

Na Apple, Katie Cotton e Steve Dowling me trataram cordial e consistentemente e, durante o ano de 2011, responderam a todas as minhas muitas questões na medida que puderam. Aprecio e respeito o profissionalismo deles.

Um punhado de livros foram especialmente úteis para mim no entendimento tanto da história quanto da natureza da liderança da Apple. Eles incluem: *The narcissistc leader*, de Michael Maccoby; *O fascinante império de Steve Jobs,* de Michael Moritz; *A magia da Pixar:* como Steve Jobs e John Lasseter fundaram a maior fábrica de sonhos de todos os tempos, de David Price; e *Segunda vinda de Steve Jobs*, de Alan Deutschman.

Todo autor deveria ser abençoado com um agente como Esmond Harmsworth e um editor como John Brodie. Esmond se apresentou a mim pela primeira vez depois que publiquei uma reportagem de capa sobre o Google em 2006. Ele perguntou se eu não gostaria de escrever um livro sobre essa empresa. Jamais cheguei a escrever esse livro, mas fui contagiado pelo entusiasmo infeccioso e disse várias vezes que um dia escreveria um livro, se não fosse por outra razão, pelo menos para agradar ao

Esmond. O conselho sábio dele neste projeto foi de valor inestimável.

John Brodie foi meu colega na *Fortune* por poucos anos. Sozinho, ele criou um espirituoso, literário e exuberante campo de força em torno de si, sendo um prazer trabalhar com ele. Ele é tudo o que um editor deveria ser: estala o chicote, mas esbanja elogios; oferece sugestões, mas deixa as decisões para mim. Ele me incentivou e me animou em cada etapa. Estou plenamente consciente de suas imensas contribuições para este livro, pelas quais fico muito agradecido. Não obstante as contribuições do John, assumo plena responsabilidade por cada palavra final que aparece nestas páginas.

Os amigos e os familiares dos autores com certeza não sabem o que é pior: a falta de atenção que eles recebem dos escritores imersos no projeto de um livro, ou os olhares atravessados que conseguem como resposta para a pergunta bem-intencionada a respeito do andamento da obra. Fico agradecido a tantos amigos que me nutriram, incentivaram e divertiram antes e durante a redação deste livro, entre eles: Chuck Coustan, Jamie Dubey, Michael Newman, David Richter, Dave Kansas, Daniel Gross, Scott Thurm, Bill Campbell, Quincy Smith, Jennifer Newton, John Needham, Drew e Stephanie Hess, Pam Baker, Doug Friedman, Oliver Fringer e Krista Donaldson.

Minhas irmãs, Paula e Ami Lashinsky, forneceram curiosidade, orgulho pelo irmão caçula e respeito pela brevidade do meu tempo exatamente na medida certa. O meu pai, Bernard Lashinsky, sempre foi o meu leitor mais cuidadoso, o meu mais ardente apoiador, o meu modelo na vida. Ele me ensinou, desde tenra idade, que não

existe elogio maior que você possa fazer do que chamar alguém de *mensch* (*homem,* em alemão). Pois você, pai, é um *über-mensch* (*super-homem*), e amo você.

Este livro é dedicado a três gerações de mulheres da minha vida. Minha mãe, Marcia Morris Lashinsky, que incutiu em mim o amor pelas palavras, a reverência pelos livros e o amor incondicional. Ela teria desejado um iPad e eu teria colocado o *feedback* dela neste livro. Em vez disso, destaco e honro sua memória. Minha mulher, Ruth Kirschner, é minha parceira e sábia conselheira. Nós adoravelmente conciliamos duas carreiras – o que me tornou ainda mais apreciador do entendimento dela com relação ao tempo que precisei reservar para terminar este livro – e ainda encontramos momentos para nos divertirmos muitíssimo. Finalmente, porque ela é a mais nova ampliação da minha família, vem a minha filha de 5 anos de idade, Leah Lashinsky, para quem venho lendo livros praticamente desde que ela nasceu. Ela me faz lembrar todos os dias do que é mais importante na vida.

NOTA DO AUTOR

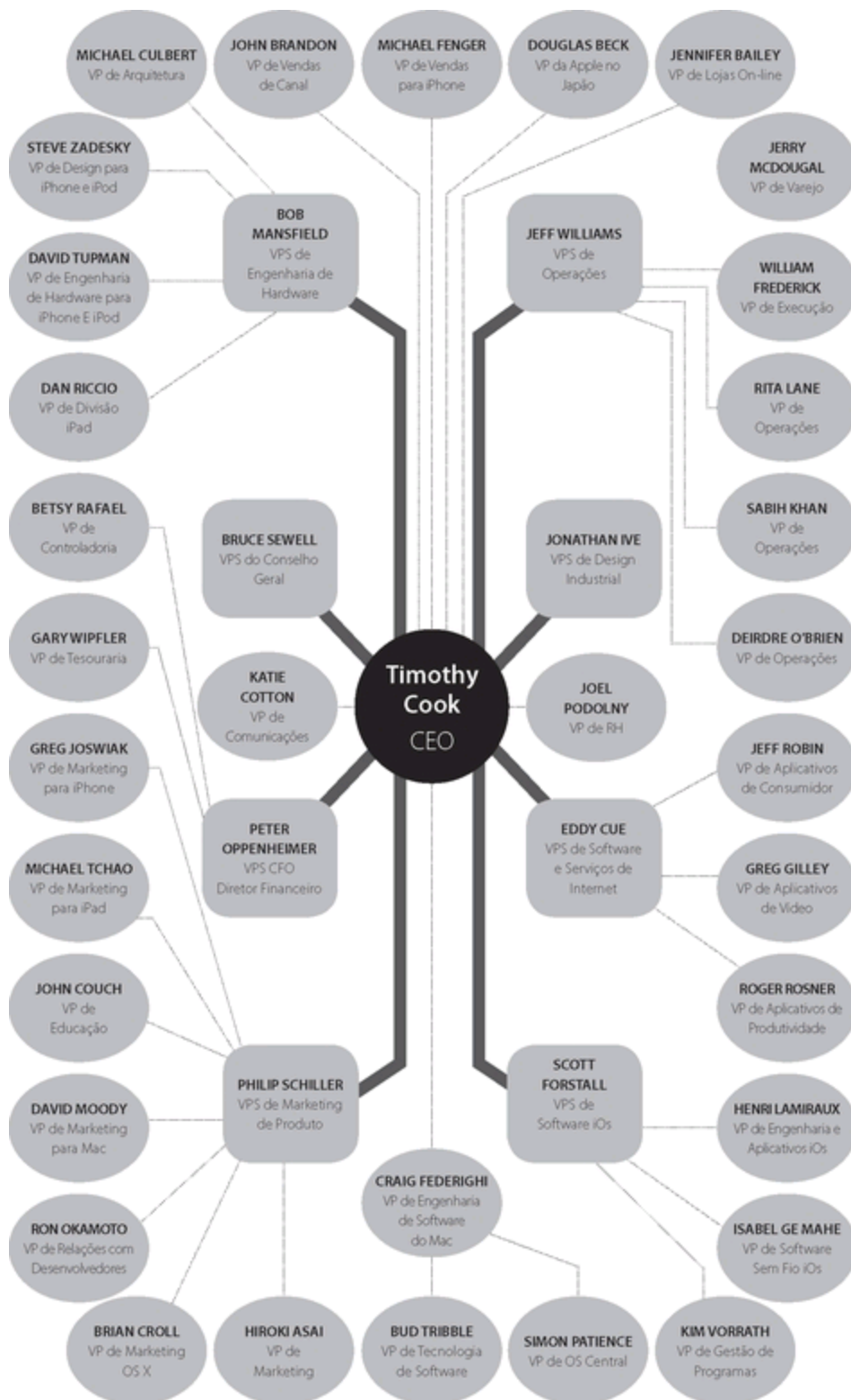
Como a Apple opera de maneira diferente de qualquer outra empresa, revelar seus segredos é um caso complicado. O sigilo é uma faceta fundamental da vida nessa organização. A Apple declinou disponibilizar qualquer de seus executivos ou colaboradores para entrevistas. Muitos ex-colaboradores da Apple, de todos os níveis da empresa, e também várias pessoas que trabalham com a Apple, concordaram em falar para mim neste livro. Nenhum deles, porém, até onde sei, recebeu autorização da empresa para isso. Muitos falaram abertamente e o nome deles aparece aqui. Outros concordaram em ajudar, mas escolheram permanecer no anonimato.

A maioria esmagadora dos ex-colaboradores da Apple que entrevistei manifestou afeto pela empresa e o desejo de vê-la bem retratada, sabendo muito bem que a Apple

prefere não ser retratada de maneira alguma. Em uma indústria em que todo mundo tem a esperança de algum dia trabalhar na ou para a Apple, a retaliação é uma preocupação legítima. Estranhamente, alguns ex-colaboradores e também atuais foram tão relutantes sobre serem citados por falarem positivamente da Apple como sobre serem identificados por criticarem a Apple.

Sempre que possível tentei atribuir citações ou em outros casos descrever de alguma maneira as características ou a boa-fé das pessoas que cito. Nas vezes em que cito Steve Jobs e Tim Cook diretamente, sem maiores explicações, é porque tenho conhecimento em primeira ou segunda mão dos comentários deles. Embora eu tenha me comunicado com Jobs e Cook durante a reportagem deste livro, nenhum deles me concedeu qualquer entrevista formal, nem para o livro nem para o artigo original que foi publicado na Fortune.

ORGANOGRAMA: O CORAÇÃO DA APPLE

Um organograma não convencional para uma organização não convencional. O CEO Tim Cook fica no centro e a estrutura de relacionamentos é apenas uma das muitas maneiras pelas quais a Apple se difere das outras corporações. Este organograma é baseado em algumas informações limitadas que a Apple divulga publicamente.

VP = vice-presidente
VPS = vice-presidente sênior

Repense a liderança

Capítulo 1

Em 24 de agosto de 2011, no dia em que renunciou como CEO da Apple, Steve Jobs participou de uma reunião com o conselho de diretores da empresa. Ele estava muito enfermo e havia chegado à conclusão de que era tempo de deixar o cargo. Nesse dia, ele se tornou presidente do conselho de administração, dando alguma esperança de igual modo aos colaboradores, clientes e investidores da Apple de que continuaria a exercer influência sobre a empresa e de que estaria por perto por mais algum tempo.

O que Jobs mais adorava eram os produtos. Embora naquele dia ele tivesse comparecido para dizer pessoalmente aos seus diretores que estava saindo, ele também sabia que seria capaz de ver os mais recentes lançamentos da Apple. De fato, a Apple estava a poucas

semanas da apresentação do seu mais novo iPhone, que pela primeira vez incluiria no assistente pessoal o software movido a inteligência artificial chamado Siri. Assim como o computador HAL do filme *2001*: Uma Odisseia no Espaço, de Stanley Kubrick, o Siri respondia a perguntas, ele conversava com o dono e começava a cumprir uma das promessas da revolução dos computadores que Steve Jobs havia ajudado a iniciar 25 anos antes: aproveitar o poder dos computadores para melhorar a vida humana.

Scott Forstall, um alto executivo da Apple para software de celulares, estava demonstrando o Siri para a diretoria quando Jobs o interrompeu. “Deixe-me ver o telefone”, disse Jobs indicando que queria testar a tecnologia do assistente pessoal por conta própria. Forstall, que havia trabalhado para Jobs durante toda a sua carreira, primeiro na NeXT e depois na Apple, hesitou. Ele era um engenheiro com o mesmo faro teatral, a mesma ambição, o carisma e a inteligência bruta de Jobs. Além disso, a hesitação de Forstall se justificava: todo o encanto do Siri é que ele aprendia com a voz de seu dono, adaptando-se com o tempo a idiossincrasias e entendendo detalhes pessoais. A máquina era como uma luva de beisebol moldada para a mão do dono e aquela unidade em particular conhecia Forstall. Por todo tipo de razão – pelo notório temperamento de pavio curto de Jobs, por ser o começo de um dia emotivo e pelo estresse de manusear um produto inacabado tão perto da data do lançamento, Forstall estava relutante em dar o aparelho a Jobs. “Tome cuidado com isso”, ele disse a um homem que nunca havia sido cuidadoso na vida. “Ele está muito bem sintonizado com a minha voz”.

Jobs tipicamente não aceitava não como resposta. “Dê o telefone”, ele esbravejou, indicando que Forstall andasse em volta da mesa e lhe entregasse o aparelho.

O debilitado Jobs, que havia supervisionado a aquisição da empresa iniciante que inventara a tecnologia do Siri, digitou alguma coisa no computador. Então, ele fez uma pergunta existencial: “Você é homem ou mulher?” O Siri respondeu: “Eu não tenho um gênero definido, senhor”. Em seguida, vieram as gargalhadas e um pouco de alívio.

A dúvida sobre a identificação do gênero do Siri pode ter sido um momento descontraído durante uma difícil reunião de diretoria, mas, quando Jobs agarrou o protótipo do iPhone, um golpe de ansiedade com certeza abalou Forstall. A cena ilustra muitos dos princípios pelos quais a Apple é notável – mas também diferente da maioria das empresas tidas como modelos de boa gestão. Uma empresa gigantesca havia concentrado sua melhor mão de obra em um único produto. O produto havia sido desenvolvido em extremo sigilo, e a mecânica e o design do celular refletiam um obsessivo foco no detalhe. Também estava em exibição, pela última vez, um CEO de categoria diferente, um daqueles que exibem traços de personalidade – narcisismo, extravagância, desrespeito pelos sentimentos dos outros – que normalmente a sociedade considera negativos. Mas será que eram negativos mesmo? Pelo modo como a Apple negocia e pela maneira como seus executivos administram a empresa através dos anos de ensino na escola de administração de empresas, vale a questão: Será que o sucesso da Apple é único ou será que ela está fazendo algo que o resto do mundo dos negócios deveria estar fazendo?

É natural que o último ato oficial de Jobs tenha sido a análise de um iPhone, considerando que a reinvenção e o domínio da Apple na categoria dos smartphones quatro anos antes haviam demonstrado as forças singulares de Jobs e da empresa. Quando lançou o iPhone em 2007, Jobs havia virado a Apple de cabeça para baixo para que

isso acontecesse. Ele visionou o iPhone como um aparelho revolucionário, que combinava a conveniência de um smartphone com a capacidade de armazenar e escutar músicas do iPod. Se o casamento entre essas duas invenções já não fosse um desafio suficiente, havia a pressão adicional de que o aparelho resultante precisava ter uma aparência e um design à altura, uma interface de software amigável com o usuário e o fator “uau” (a tela de vidro sensível ao toque, certo?).

A equipe do iPhone na época já estava no máximo de seus limites. Sua própria existência estava colocando pressão sobre o resto da empresa. Incursões sobre outros grupos da Apple, em particular 1 o desenvolvimento de software do Macintosh, haviam proporcionado um descanso a outros projetos. A mais recente versão do sistema operacional Mac estava atrasada porque os engenheiros que preparavam o código haviam sido deslocados para trabalharem no iPhone. O ressentimento se alastrou entre os colaboradores que não foram escolhidos para o projeto, pois, de repente, os crachás de identificação eletrônica pararam de funcionar nas áreas que haviam sido isoladas e reservadas para o desenvolvimento do iPhone. Todos os produtos da Apple são criados igualmente, mas alguns são mais iguais do que outros.

Uma elite dentro da elite havia sido criada, e o empurrão para terminar o iPhone era como uma mobilização total para a guerra. Os engenheiros usavam uma macabra terminologia militar na Apple para descrever a fase de desenvolvimento do produto quando o lançamento se aproximava: a marcha da morte.

Não é todo CEO que pode pedir e esperar que seus colaboradores mais talentosos trabalhem nos feriados, como Jobs fez durante anos, quando a exposição comercial anual Macworld era feita perto do Ano-Novo.

No entanto, Jobs era mais importante do que a própria vida para os colaboradores da Apple. Ele havia fundado a empresa em 1976, com seu amigo íntimo Stephen Wozniak, e havia comandado o desenvolvimento do Mac no início da década de 1980; saiu desgostoso em 1985, quando o CEO que ele havia selecionado para administrar a empresa reduziu sua autoridade e voltou triunfalmente em 1997 para resgatar uma empresa sitiada. Quase uma década depois, a Apple reinava como a luz mais brilhante na constelação das empresas de tecnologia pessoal e sua estrela principal inquestionavelmente era Steve Jobs.

Mesmo quando passeava pelos saguões da Apple, Jobs era o CEO da empresa. É claro que seu escritório no prédio 1 do Infinite Loop ficava além dos limites da maioria dos colaboradores da empresa. Ainda assim, Jobs estava intensamente presente na vida da Apple. Os colaboradores de todas as categorias o viam na cafeteria da empresa conversando normalmente com Jonathan Ive, seu chefe de design e alter ego. Eles podiam observá-lo caminhando na empresa e podiam ver seu carro estacionado na vaga em frente ao IL-1. Eles assistiam a suas principais apresentações com tanto fervor quanto o público, de modo que entendiam para onde a empresa se dirigia. Jobs com certeza era inacessível e provavelmente os colaboradores típicos jamais se reuniriam com ele. Porém, eles acreditavam que em qualquer coisa que estivessem trabalhando seriam vistos, em última instância, pelo "Steve", pois tudo fluía para ele e suas impressões digitais estavam em tudo de importante que a Apple fazia.

Na véspera do lançamento do primeiro iPhone, Jobs estava no auge de suas faculdades mentais e na sua melhor forma. Aparentemente tinha vencido o câncer, pois havia sobrevivido à remoção de um tumor maligno

no pâncreas dois anos antes. Ele revelou pouca coisa a respeito da doença, a não ser que não era o tipo de câncer de pâncreas predominante, aquele que mata rapidamente. Invariavelmente de camiseta preta de gola olímpica, calça jeans azul Levi’s, meias escuras, tênis New Balance e óculos redondos em estilo da década de 1960, Jobs era forte e estava sempre em forma, com sua barba curta bem cuidada e só um pouco cerrada. Tendo comemorado 50 anos de idade dois anos antes, Jobs chorava de alegria. A Apple havia recriado a indústria da música com o iPod e a loja de música iTunes. Em 2006, Jobs tinha vendido seu projeto colateral, a Pixar, para a Disney, por 7,5 bilhões de dólares, tornando-se o maior acionista da famosa empresa de entretenimento, membro do conselho de diretores da Disney e várias vezes bilionário.

Jobs podia enxergar o futuro melhor do que ninguém na indústria da tecnologia. No entanto, quatro anos mais tarde, depois de tudo o que a Apple realizara entre o primeiro iPhone e o novo modelo que Jobs segurava na mão, ele se absteve de fazer ao Siri a pergunta existencial que ele sabia que estava além da inteligência artificial do aparelho, ainda que fosse de importância fundamental: “Que tipo de empresa a Apple se tornará depois que eu partir?”

A “marcha da morte” que levou ao iPhone é um caso exemplar da Apple – o time dos favoritos foi escalado, recursos importantes foram desviados para um produto que havia captado o interesse do CEO; a carga horária era brutal, ainda que o trabalho fosse importante. Será

que outra empresa com vendas anuais de 108 bilhões de dólares poderia ter conseguido realizar um feito similar no mesmo prazo? Provavelmente não, a menos que tivesse um CEO que acreditasse que poderia mudar o mundo e que sua empresa poderia deixar sua "marca no universo".

Após seu falecimento, aos 56 anos de idade, em 5 de outubro de 2011, Steve Jobs foi corretamente celebrado por suas extraordinárias contribuições para reordenar múltiplas indústrias. Ele revolucionou nada menos que quatro delas: computadores, música (por meio da iTunes Store e do iPod), cinema (por meio da Pixar, que foi pioneira na animação por computador) e comunicações (com o iPhone). Tendo ajudado a definir a indústria da computação (a informática) quando jovem, ele estava bem à vontade para anunciar seu sucessor. Alguns meses antes de sua morte, no lançamento triunfal do segundo iPad da Apple, Jobs declarou o início da "era pós-PC" – ou seja, a computação não mais estaria confinada ao desktop ou ao laptop. Na Apple, ele supervisionava uma empresa cujos produtos eram mundialmente famosos, mas cujos métodos eram bastante secretos.

Se a Apple fosse mais bem entendida, seus amigos e inimigos a veriam igualmente como um gigantesca mistura de contradições, uma empresa cujos métodos vão contra décadas de máximas de gestão bem estabelecidas. É como se a Apple não prestasse atenção ao que estavam ensinado nas escolas de administração de empresas e, de fato, não estava.

A Apple é sigilosa em uma época em que a tendência nas empresas se direciona para a transparência. Longe de possuírem poder, seus colaboradores operam dentro de uma faixa restrita de responsabilidade. A maneira como Jobs incentivou a turma de Stanford de 2005 a não

“deixar que o barulho das opiniões dos outros cale a sua própria voz interna, o seu coração e a sua intuição” é famosa. Todavia, espera-se que os próprios colaboradores da Apple sigam ordens, não que ofereçam opiniões. Os bons gerentes, como nos ensinam, são aqueles que delegam. Todavia, o CEO da Apple era um microgerente em todos os sentidos da palavra, da aprovação de cada publicidade criada na empresa à decisão de quem participaria ou não das reuniões ultrassecretas fora da sede.

A Apple ainda despreza outra peça do culto à eficiência da gestão moderna: ela consistentemente deixa dinheiro na mesa quando os lucros estão reinando e os ganhos trimestrais exercem um tirânico poder sobre as empresas parceiras de capital aberto. A Apple, de fato, demonstra pouco interesse em Wall Street, parecendo que vê os investidores como irritantes na pior das hipóteses, ou como um mal necessário na melhor das hipóteses. Ela visa reter a vibração da empresa em início de atividade em uma época que muitas empresas de tecnologia outrora ágeis (Microsoft, Yahoo!, AOL e até mesmo a Cisco vêm à lembrança) descobrem a ossificação como um inevitável efeito colateral do crescimento.

A Apple não é sequer um lugar particularmente *bacana* em que se trabalhar, em uma era na qual legiões de empresas competem para serem listadas na classificação anual dos locais mais desejáveis onde trabalhar da revista *Fortune*. (A Apple opta por ficar completamente de fora e escolhe não se candidatar). Então, de novo, a Apple está claramente fazendo alguma coisa certa. De fato, ela fez poucas coisas erradas desde que Steve Jobs voltou para Cupertino em 1997. No segundo semestre de 2011, a Apple e a ExxonMobil disputavam palmo a palmo a posição de maiores empresas mundiais de capitalização de mercado. 23

Se a Apple é tão boa no que faz, então como pode fazê-lo de qualquer maneira? O ambiente de trabalho no Google encontrou seu caminho para a cultura popular. *Ei, posso trabalhar de pijama, comer salgadinhos e apostar corrida de patinete elétrico com os outros engenheiros – demais!* Bem pouca gente tem alguma pista do que acontece na Apple quando a câmera não está apontada para qualquer executivo que esteja realizando uma cuidadosa demonstração ensaiada do lançamento de um produto da Apple.

É exatamente assim que a Apple quer. Enquanto a Apple estiver interessada, o assunto de como ela realmente funciona é tabu. Privativamente, os executivos referem-se ao manual de procedimentos como a receita do “tempero secreto” da Apple. Tim Cook, o chefe de operações de longa data que se tornou CEO em agosto de 2011, seis semanas antes de Steve Jobs morrer, tratou do assunto publicamente. “Isso faz parte da magia da Apple”, ele disse quando um analista de Wall Street lhe pediu para comentar o processo de planejamento da Apple. “E não quero deixar que ninguém conheça a nossa magia, pois não quero que ninguém a copie”.

Quanto aos aparelhos da Apple, por mais que o mundo admire ou goste deles, poucos entendem como a Apple os faz e os comercializa. Como seus líderes atuam, a maneira como a empresa coloca equipes de tecnologia para competirem umas contra as outras e pela abordagem única – ou pela falta de uma abordagem – para o desenvolvimento de carreiras. Enquanto muitos membros de posições médias na Apple trabalham duro durante anos exatamente na mesma função – mais uma diferença do resto do mundo corporativo que segue para cima e para frente –, um punhado de assessores formam a próxima geração de líderes da empresa.

Este livro é uma tentativa de penetrar no fechado mundo da Apple e de decodificar seus sistemas secretos, de modo que empresários ambiciosos, curiosos gerentes de nível médio, CEOs invejosos de empresas rivais e pessoas criativas que sonham com transformar insights em invenções possam entender os processos e os costumes da empresa. Se – e isso não é um dado – fosse possível imitar a Apple, quem não gostaria? Para enfrentar essa complicada tarefa, o lugar mais lógico para começar seria com Jobs. Ele morreu em casa, em Palo Alto, em 2011, mas seu espírito vai morar na Apple pelos próximos anos. Entender como a Apple funciona é compreender que o estilo de Jobs refutava a sabedoria convencional sobre aquilo que o CEO de uma empresa deve ser.

Steve Paul Jobs mudou o mundo, mas ele era um típico rapaz da cidade onde nasceu. Em um paradoxo que não é diferente dos muitos paradoxos de sua empresa, Jobs era um crítico urbano que nunca viveu a imaculada vida suburbana. Ele professava desprezo pelos shoppings centers, ainda que colocasse a primeira loja de varejo de sua empresa em um deles. Dirigiu para o trabalho todos os dias de sua vida adulta, o protótipo do viajante que se sente mais em casa na autoestrada do que no centro da cidade.

Ele nasceu em San Francisco em 1955. Seus pais adotivos mudaram a família primeiro para Mountain View e depois para Los Altos, ambas pequenas cidades daquilo que na época era conhecido como Santa Clara Valley. Frequentou a faculdade na vizinha cidade de Cupertino, e

de certa forma, nunca mais saiu de lá. Por breves períodos, perambulou pela ensolarada e árida faixa entre San Francisco e San Jose, uma área em que a aglomeração de novas empresas de tecnologia de defesa substituía os pomares de ameixas e damascos que pontilhavam a paisagem quando Jobs era criança. Ele frequentou por pouco tempo o Reed College no Oregon, um campus liberal em que os anos 1960 continuaram a existir na década de 1970. Jobs acampou uma vez na fazenda de um amigo no Oregon, mas, quando precisou de dinheiro, voltou para casa para trabalhar na Atari. Nesses primeiros anos, adotou o vegetarianismo, fez um curso de caligrafia – evidência inicial da obsessão perpétua pelo design – e procurou encontrar a si mesmo na Índia. Novamente ele voltou para casa. Anos depois, Jobs comprou um apartamento no exclusivo prédio de apartamentos San Remo, com vista para o Central Park de Nova York. No entanto, a atração dos prédios esguios e os empresários que criavam empresas neles foi forte: ele jamais fixou residência no Upper West Side.

Como chefe da torcida daquilo que ficou conhecido como Vale do Silício, Jobs haveria de questionar o juízo das pessoas com mentalidade empresarial que defendiam empresas em início de atividade ou o desenvolvimento da carreira em outro lugar. Com o início do rejuvenescimento da Apple, em 1999, ele depreciou Jeff Jordan, ex-executivo da Disney, por ser graduado pela Universidade Stanford, “no epicentro do empreendedorismo” e que depois deixou a cidade por vários cargos. Uma década mais tarde, Andy Miller, CEO e cofundador da Quattro Wireless, uma empresa de publicidade em celulares que a Apple comprou e cuja tecnologia se tornou o iAd da Apple, discutiu geografia com Jobs quando os dois se reuniram para fechar o negócio. “A sua empresa fica em Waltham”, disse Jobs

mal pronunciando o nome da cidade de Massachusetts onde a Quattro se localizava. Miller tentou corrigir a pronúncia de Jobs, mas Jobs o interrompeu e disse: “Não importa. Sabe o que tem em Waltham?”, ele perguntou ainda pronunciando mal o nome: “Absolutamente nada”.

Os outros titãs da indústria da tecnologia imigraram para o lugar de onde Jobs era nativo. Andy Grove, da Intel, nasceu na Hungria, e o cofundador da Oracle, Larry Ellison, em Chicago. Larry Page e Sergey Brin do Google vieram respectivamente de Michigan e da Rússia. Mark Zuckerberg, o mais novo superastro do Vale do Silício quando Jobs morreu, nasceu na área suburbana de Nova York e fundou o Facebook no quarto de um dormitório de Harvard. Todos procuraram o Vale do Silício que Jobs tecia como seu tecido pessoal desde a mais tenra idade. Jobs gostava de contar a história de telefonar para um vizinho, William Hewlett, para pedir algumas peças de reposição para um aparelho que estava construindo chamado “contador de frequências”. Ele tinha 13 anos de idade. Hewlett, cofundador da Hewlett-Packard, a empresa original do Vale do Silício que começou em uma garagem, deu as peças – e um emprego de verão – a Jobs.

Jobs pode ter sido do Vale de Silício, mas nem sempre se encaixa em seus estereótipos. Ele era experiente e bem informado a respeito de tecnologia, mas lhe faltavam o treinamento e a formação de engenheiro. Era suficientemente *nerd* para aparecer no Homebrew Computer Club (Clube dos Computadores Feitos em Casa) com seu amigo Steven Wozniak, a personificação da cabeça pensante da década de 1970. Porém, Jobs era precoce: confiante com as mulheres, bem-vestido depois que conquistou alguma riqueza (e antes de começar a usar as mesmas roupas dia sim, dia não), e um marqueteiro e empresário perspicaz e exigente. Ele era

tudo que os engenheiros não eram, embora entendesse a tecnologia deles muito bem para lhes dizer quais produtos esperava que eles criassem para os consumidores que seriam os seus consumidores.

A Apple começou quando Wosniak criou o Apple I em 1976. Jobs teve o bom senso de perceber que existia um mercado mais amplo para o aparelho que “Woz” criara principalmente para impressionar os seus colegas do clube dos computadores. O Apple II, lançado em 1977, vendeu tão rapidamente que a Apple listou suas ações na bolsa de valores Nasdaq em 1980, tornando milionários os dois jovens fundadores. Quando a Apple cresceu, Woz rapidamente perdeu o interesse, e Jobs dominou a empresa. Ele contratou pessoas mais velhas, inclusive mãos experientes do Vale do Silício, como Mike Markkula e Mike Scott e, em 1983, o executivo John Sculley, da Pepsi, para fornecer aquilo que os investidores do Vale do Silício muitas vezes chamavam de “supervisão dos adultos”.

Jobs supervisionou o desenvolvimento do Macintosh, um computador revolucionário na época, pois implementava uma tecnologia fantástica que ele havia observado no vizinho PARC da Xerox, o laboratório de pesquisas da empresa de fotocopiadoras em Palo Alto. Com um “mouse” de computador e uma “interface gráfica do usuário”, que permitia que os usuários comuns mudassem tamanhos, fontes e cores na tela, o Mac mudou a indústria da computação. Quando o negócio perdeu vigor, porém, Sculley chutou Jobs para o andar de cima, para o cargo de vice-presidente do conselho de administração. Jobs escolheu o exílio e deixou de vez a Apple em 1985.

Os anos de ostracismo para Jobs foram também alguns dos mais importantes em termos de crescimento profissional e pessoal. Ele fundou a NeXT, uma empresa

de computação de alta tecnologia, inicialmente voltada para a educação. Ela nunca se solidificou, mas lhe deu a primeira experiência como CEO. Ele deixou de ser o temperamental para se transformar em um desenvolvedor de talentos mais matizado. Vários de seus gerentes da NeXT formaram o núcleo central do ressuscitamento da Apple. Em 1986, ele investiu 10 milhões de dólares em uma empresa de computação gráfica que o cineasta George Lucas possuía e que, mais tarde, seria chamada de Pixar. Depois de uma década improvisando com diferentes modelos de negócios – durante algum tempo a Pixar vendeu caras estações de trabalho informatizadas –, a empresa definiria a animação auxiliada por computador como seu nicho. A Pixar foi um sucesso da "noite para o dia" quando *Toy Story* foi lançado em 1995 e a empresa rapidamente abriu capital, dando a Jobs a sua segunda fortuna.

Foi também quando estava longe da Apple que Jobs se transformou do solteirão charmoso e ascético – que por algum tempo namorou a cantora Joan Baez e a escritora Jennifer Egan – em um pai de família. Depois de falar aos formandos da escola de administração de Stanford da turma de 1990, ele se apresentou a uma aluna que havia cativado seu olhar, Laurene Powell. Eles se casaram no ano seguinte e, por fim, criaram os três filhos em uma pacata rua de Palo Alto, não longe do campus de Stanford. Mais uma vez, Jobs levava uma vida de paradoxos. Aquele que era um homem de negócios mundialmente famoso no trabalho, vivia em uma casa sem seguranças, sem portões e sem gramado: o terreno do lado de fora da casa de Tudor foi coberto com papoulas da Califórnia e macieiras. Todos os vizinhos sabiam quando Jobs estava em casa, porque sua Mercedes SL55 AMG cupê prata ficava estacionada na beira da calçada. Jobs foi bem-sucedido em manter seus

filhos e, por falar nisso, sua mulher, longe dos olhares públicos. Laurene Powell Jobs administrava uma organização filantrópica orientada para a educação e fazia parte da diretoria da Teach of America (junto com o biógrafo do marido, Walter Isaacson). Uma ex-banqueira de investimentos, ela apenas ocasionalmente falava em público. Na época da morte de Jobs, o filho Reed, universitário em Stanford, morava na vizinhança com alguns amigos, em uma casa que os pais compraram depois de persuadirem um vizinho de longa data a se mudar do quarteirão. Dessa maneira, ele poderia estar próximo de seu pai enfermo e também de suas irmãs mais jovens, Erin e Eve.

Conhecido por ser alternadamente charmoso e briguento no trabalho, Jobs mostrava a seus vizinhos o mesmo pacote combinado. Evelyn Richards, que morava em um quarteirão perto de Jobs, uma vez enviou a filha escoteira ao domicílio dele para vender biscoitos. “Jobs atendeu a porta pessoalmente”, Richards relembra, “mas disse a ela que não queria comprar nada porque os biscoitos eram açucarados e fazem mal para a gente”. Ao mesmo tempo, os vizinhos frequentemente observavam Jobs passeando pela vizinhança, seja com a esposa ou, muitas vezes, com Bill Campbell, seu amigo íntimo e membro da diretoria da Apple. Jobs também participava das reuniões locais exatamente como qualquer outra pessoa. Richards lembra que, na festa do quarteirão para comemorar 4 de Julho, em 2007, dias antes de a Apple começar a vender o iPhone, Jobs mostrava o telefone para qualquer pessoa que estivesse interessada. Uma pungente foto daquele dia mostra Jobs sem o uniforme: ele usava boné de beisebol, camiseta branca de mangas compridas e calça jeans azul, com uma camisa de flanela amarrada em volta da cintura. Desse jeito, perto de outro homem, demonstrando o iPhone, ele parecia exatamente

como qualquer outro pai de Palo Alto exibindo uma engenhoca nova.

Se o poder corrompe, então o sucesso melhora: ele faz as qualidades do líder se revelarem acentuadamente. Quando Jobs entrou na última e assustadoramente fase produtiva da carreira, os muitos paradoxos de sua personalidade se tornaram os sistemas de gestão da empresa. Essa transformação “jobsniana” começou para valerem 1997.

Em dezembro de 1996, a florescente Apple havia comprado a NeXT. O pródigo cofundador voltava como “conselheiro técnico”, e o software da NeXT se tornou a base do novo sistema operacional dos computadores Macintosh. No mês de julho seguinte, a Apple despediu seu CEO, Gil Amelio, um ex-executivo de chips da National Semiconductor, que fracassou em estancar a hemorragia de dinheiro que havia começado sob o comando de dois CEOs anteriores da Apple, John Sculley e Michael Spindler.

Até mesmo as boas notícias da Apple ressaltavam as fraquezas do ícone caído. Em 6 de agosto de 1997, a Apple anunciou um investimento de 150 milhões de dólares da Microsoft. O dinheiro certamente ajudou, mas o valor real para a Apple foi o compromisso da Microsoft em continuar desenvolvendo seu software de produtividade Office para o Macintosh por pelo menos cinco anos. A Apple estava tão retraída naquele verão que muitos programas de software não tiveram versão para o Mac. Naquela época, a publicação on-line CNET opinou que o movimento da Microsoft “representava

pouco mais do que um bom gesto de relações públicas”. A Microsoft, afinal de contas, não queria que a Apple morresse. A eliminação da Apple prejudicaria a Microsoft aos olhos dos órgãos reguladores antitruste. Esse mesmo observador, redator de um boletim informativo com foco em produtos Windows, observou: “O investimento ainda não resultou em nenhuma estratégia coerente para a Apple reverter as coisas”.

Nos bastidores, porém, Jobs tinha um plano de virada que estava bem encaminhado. No mês seguinte, a Apple anunciou que Jobs se tornaria o CEO interino da Apple, até que uma substituição adequada pudesse ser encontrada. Três anos passariam antes que a Apple tornasse Jobs o CEO permanente. Até então, ele era conhecido no quartel-general da empresa como o “iCEO” da Apple, prenunciando a “i-nomenclatura” que permearia a marca Apple. Interino ou não, Jobs estava ocupado colocando as peças no lugar para o renascimento da empresa. Ele reconheceu a importância do trabalho que Jonathan Ive estava fazendo no laboratório de design da Apple e o designou para trabalhar naquilo que se tornariam os iMacs coloridos como doces – computadores translúcidos, em um só aparelho, que pareciam TVs nítidas conectadas a um teclado. Ele contratou Tim Cook – um mago de operações da Compaq e da IBM antes disso – para renovar a inchada cadeia de suprimentos da Apple.

Assim, como a empresa voltou a ficar de pé graças ao sucesso do iMac e do afastamento de numerosos produtos não fundamentais e não rentáveis, como o computador de mão Newton e as impressoras que não se distinguiam da concorrência, Jobs colocava a Apple no rumo que a transformaria de uma pioneira de nichos em uma campeã global. A Apple abriu as primeiras lojas varejistas em 2001, inicialmente para vender Macs.

Depois, começou a abastecê-las com os primeiros iPods naquele ano, depois com uma sucessão de iPods melhorados, inclusive o Mini, o Nano, o Shuffle e o Touch. Os consumidores usavam a iTunes Store, apresentada pela primeira vez em 2003, para encher os aparelhos com músicas e, depois, com filmes e espetáculos de TV. As lojas estavam recheadas com produtos da Apple e inúmeros acessórios de outros fabricantes em 2010, quando a Apple lançou o inovador iPad.

Foi durante essa explosão de energia criativa que o CEO da Apple ficou doente pela primeira vez. Ele soube em 2003 que tinha uma rara, inicialmente tratável, forma de câncer pancreático, mas só teve o tumor removido em 2004, quando tirou sua primeira licença. Um período saudável veio em seguida – desta vez quando o iPhone nasceu e o iPad tomou forma –, mas os observadores da Apple sabiam que algo estava errado quando Jobs se apresentou em uma conferência de desenvolvedores da Apple, em junho de 2008, parecendo magro. No ano seguinte, ele anunciou uma segunda licença, desta vez para fazer um transplante de fígado. Ele voltou a trabalhar em meados de 2009, mas nunca mais recuperou o peso que havia perdido no ano anterior.

A última vez que Jobs se apresentou em público foi no dia 7 de junho de 2011 na Câmara Municipal de Cupertino. Ele havia comparecido para mostrar à cidade os planos da Apple para uma nova sede de 12 mil pessoas em Cupertino a ser parcialmente construído em terreno comprado de uma Hewlett-Packard em recessão. O garoto da cidadezinha falou para uma audiência respeitosa, expressou o desejo da empresa em continuar pagando impostos em Cupertino e foi cuidadoso com a história do terreno em questão (a Apple era o maior contribuinte de Cupetirno, ele observou, e seria uma vergonha se a empresa fosse forçada a se mudar para

Mountain View). A apresentação continha todos os habituais floreios de Jobs: slides nítidos, pontos persuasivos para convencer a Câmara de que o plano era bom e uma pitada de emoção. Ele notou que outrora árvores de damasco cobriam os 150 acres onde a Hewlett-Packard havia construído sua divisão de sistemas de computação. Ele sabia disso, é claro, porque havia crescido nas imediações. Agora, o verde cobria apenas 20% do local e muito do resto estava coberto por asfalto. Os planos da Apple apelavam para aumentar a paisagem, inclusive fornecendo um lar para 6 mil árvores onde existiam naquele momento 3.700. "Contratamos um arboricultor sênior de Stanford", Jobs contou para a Câmara Municipal, "especialista em árvores nativas", disse o executivo nativo, que sabia muito bem que não viveria para ver a nova sede construída: "Queremos plantar algumas árvores de damasco".

Quando morreu, muito se falou sobre a pessoa singular que Steve Jobs foi. Para comparar, os observadores precisavam voltar para inventores e apresentadores míticos de eras anteriores, em particular Thomas Edison e Walt Disney. Jobs era singular, com certeza, mas também se encaixava em um tipo: ele era o que o psicoterapeuta e treinador de empresários Michael Maccoby chamou de "narcisista produtivo".

No ano 2000, Maccoby publicou um abrangente artigo na *Harvard Business Review* que aplica terminologia freudiana a três categorias de executivos que Maccoby observou no mundo corporativo. Os "eróticos" sentem a necessidade de serem amados, valorizam o consenso e,

como resultado, não são líderes naturais. São aquelas pessoas a quem o gerente deve atribuir tarefas – e, depois, derramar elogios pelo trabalho benfeito. Os “obsessivos” são os estrategistas dos livros que dão um jeitinho de fazer os trens andarem no horário. Um chefe de logística eficiente ou o jóquei orientado pela planilha da linha de fundo são obsessivos clássicos. Os grandes nomes da história dos negócios, porém, são os “narcisistas produtivos”, visionários que correm riscos com o desejo ardente de mudar o mundo. Os narcisistas corporativos são os líderes carismáticos dispostos a fazer o que for preciso para vencer e que não ligam a mínima se são apreciados ou não.

Steve Jobs é o exemplo clássico do narcisista produtivo. O indiferente Jobs era famoso por chamar as outras empresas de “bozos”. Seus próprios executivos tinham de suportar os passeios naquilo que alguém chamou de montanha-russa do herói/bozo, muitas vezes dentro da mesma maratona de reuniões. Jobs trouxe o olhar do artista para o mundo científico dos computadores. Sua paranoia criou uma empresa tão secreta como a Agência Central de Inteligência americana, a CIA. Jobs, talvez mais do que qualquer outro homem de negócios no último século, criou o futuro que os outros não podiam ver.

A maneira como Jobs liderava é meramente o primeiro exemplo (de muitos) de como os caminhos da Apple se desviam de décadas de sabedoria recebida do mundo corporativo. Em seu livro mais recente, *Vencedoras por opção*, o especialista em gestão Jim Collins e seu coautor Morten T. Hansen sustentam a Microsoft mais do que a Apple como o modelo de empresa que fornece retornos extraordinários a seus acionistas. (Não contribuiu com essa análise o fato de que os dados definidos para as empresas que eles investigaram terminaram em 2002,

pouco depois de a Microsoft começar a decair e pouco antes de a Apple começar a brilhar.) Durante anos, a tendência nos negócios foi direcionada para delegação de poder. Collins relata em seu clássico anterior, *Empresas feitas para vencer,* a respeito do humilde "líder de nível 5", que compartilha crédito com seus subordinados e delega responsabilidades. Na cosmologia do mundo corporativo de Collins, o reverso hipoteticamente também seria verdade. Grandes líderes supostamente não deveriam sertiranos. Eles deveriam sentir empatia pelos sentimentos daqueles que estão abaixo deles.

Jobs fazia exatamente o contrário. Ele microgerenciava de maneira chocante no mais alto grau e de um modo assombroso no mais baixo nível da organização. Um ex-colaborador relembra que era o responsável por um e-mail que seria enviado aos consumidores da Apple simultaneamente ao lançamento de uma nova versão de um produto. Na véspera do lançamento, Jobs engajou-se com o colaborador em uma repetida discussão via e-mail sobre a pontuação da mensagem. "A primeira iteração com qualquer coisa nunca era boa o bastante para ele", disse o ex-colaborador. Nessa altura do poder de Jobs, ele administrava pessoalmente o marketing, supervisionava o desenvolvimento de produtos, pessoalmente se envolvia nos detalhes de cada aquisição e se reunia semanalmente com a agência de publicidade da Apple. Antes de a doença desacelerá-lo, Jobs era o único executivo da Apple a desempenhar um papel significativo em cada evento público da companhia, fosse o lançamento de um produto ou alguma palestra importante. Quando a Apple concedia entrevistas à imprensa a fim de promover o próximo lançamento de um produto, Jobs era porta-voz primário – e, às vezes, o único – da Apple.

Existem poucas empresas nas quais esse tipo de estilo de liderança daria certo. Mas será que elas devem existir? Os CEOs supostamente não devem ser pessoas estúpidas. Eles supostamente não fazem seus colaboradores chorar. Supostamente não ficam com todo o crédito do trabalho benfeito por uma equipe. Nem aceitam que a chama do próprio perfil público de alguém deva ser extinta no altar do Steve como um fato da vida, mesmo para executivos do alto escalão da Apple. Avie Tevanian, um dos executivos seniores de software da Apple no final da década de 1990 e começo de 2000, lembra uma vez, em 2004, em que ele comentou em um evento público sobre o esperado ciclo de atualização do sistema operacional do Mac. Não houve nada de controverso no que ele disse, na opinião de Tevanian. Ele estava meramente confirmando aquilo que já era bem conhecido: que a atualização estava um pouco atrasada e demoraria mais do que as versões anteriores. “Eu recebi um telefonema fulminante do Steve”, lembra Tevanian. “Ele disse: ‘Por que você disse uma coisa dessas? Nós não temos notícias para informar, você não deveria ter dito isso”. Até então, Tevanian não havia falado muito em público, embora fosse um dos mais altos executivos da Apple. Depois disso, ele raramente se manifestou, exatamente do jeito que Jobs queria.

Ficar debaixo dos holofotes criava ressentimentos, mas isso também era característico do tipo de líder que Jobs foi. Em seu livro *Chega de babaquice!*, o professor de negócios de Stanford, Robert Sutton, chama Jobs de “Figura n° 1” no Capítulo 6 – intitulado “As virtudes dos babacas” – um capítulo que, segundo Sutton, ele não queria escrever: “Às vezes, parece que é o nome completo dele é ‘Steve Jobs, aquele babaca’. Eu coloquei ‘Steve Jobs’ e ‘babaca’ no Google e consegui 89.400 respostas”.

Brincadeiras à parte, Sutton prossegue para fazer um caso consistente com a análise freudiana de Maccoby. Talvez, ele argumenta, ignorar as muitas qualidades que os adeptos da “delegação de poderes” estiveram defendendo seja um modelo aceitável de liderança hoje. Jobs pode muito bem ter sido um babaca, Sutton conclui, mas era um babaca eficaz. Sutton escreve que as pessoas que trabalharam com Jobs argumentam:

> [...] ele é uma das pessoas mais imaginativas, decisivas e persuasivas que as pessoas já conheceram. Elas admitem que ele inspira um esforço e uma criatividade impressionantes em seu pessoal. E todos sugerem – embora suas birras e críticas desagradáveis deixassem as pessoas ao redor malucas e levassem muitos a se afastarem – que isso era uma parte crucial do seu sucesso, especialmente sua busca pela perfeição e seu desejo incansável de fazer coisas bonitas. Mesmo entre aqueles que o desprezavam, muitos me perguntaram: “Então, será que o Jobs não prova que alguns babacas valem a confusão?”

A insistência de Jobs em se envolver pessoalmente nos menores assuntos era tão antiga quanto a própria Apple. Em seu livro seminal a respeito dos primeiros dias da Apple, *O fascinante império de Steve Jobs*, Michael Moritz descreve até onde Jobs ia para fazer as coisas da maneira dele. “Quando o vendedor da IBM entregou uma máquina de escrever Selectric azul ao invés da cor neutra que ele havia especificado, Jobs explodiu”, Moritz escreveu em 1984. “Quando a companhia telefônica errou na instalação dos telefones de cor marfim que Jobs encomendara, ele reclamou até que eles fossem trocados”. Nos primeiros dias, Jobs pechinchava com os menores vendedores e tipicamente da forma menos agradável e respeitosa. “Ele era muito bruto com eles”,

Gary Martin, um contabilista do começo da Apple, contou a Moritz. “Ele tinha de conseguir o preço mais baixo possível. Ele os chamava ao telefone e dizia: ‘Isso não é bom o bastante. Seria melhor você apontar o seu lápis’. Todos nós perguntávamos: como alguém pode tratar outro ser humano dessa maneira?”

Um narcisista com certeza, mas Jobs também tinha traços obsessivos e procurava garantir que as pessoas abaixo dele fossem tão obsessivas sobre detalhes quanto ele era. De fato, a exigência de Jobs de que as coisas fossem feitas à maneira dele – e sua persistência em verificar que assim estava sendo feito – criou a cultura obsessiva da Apple, e trouxe à mente um autoritário regente de orquestra. “A estrutura de liderança na Apple é o que permite à companhia prosperar”, relembra Michael Hailey, um ex-gerente de marketing de produtos. “Você tem um líder visionário e pessoas em quem ele confia implicitamente que têm um talento especial para executar essa visão. Jobs permanecia envolvido do começo ao fim para garantir que tudo combinasse com a visão dele. Ele verificava as mínimas coisas. É assim que você consegue disciplina.”

Jobs foi chamado de editor e também de curador da Apple. Ele pegava e escolhia ideias que seus colaboradores examinavam rigorosamente antes de lhe apresentarem. Muitos e muitos colaboradores da Apple expostos ao processo de tomada de decisão de Jobs verbalizavam surpresa com o modo estranho de o CEO “ter sempre razão”. Frederick Van Johnson, marqueteiro da Apple em meados do ano 2000, descreveu a típica reação matriz de Jobs ao ser apresentado ao plano de um produto. “Ele olhava aquilo e dizia: ‘Sim, ótimo, prossigam’. Ele podia dizer: ‘Isso está ruim, voltem para a prancheta de trabalho. Por que vocês ainda trabalham aqui?’ Ou ele podia dizer: ‘Está ótimo, mas faça isso e

isto também’. Porque ele tinha esse insight. Sabe como é, ele era o Steve. Ele podia dizer: ‘Sabe, as pessoas estão realmente interessadas em ver esse tipo de coisa’. E você perguntava: ‘Mas você já sabia disso? Você está absolutamente certo. E nem sequer está soltando fumaça’. Normalmente ele tem algum tipo de insight estranho, que só ele sente”.

A maneira como Jobs se comportava como CEO permaneceria relevante para a Apple durante anos, porque ele incutiu a empresa completamente com suas idiossincrasias. Sua relutância em seguir as regras de outras pessoas deu licença aos colaboradores da Apple para ignorarem as regras das pessoas com as quais eles faziam negócios. A brutalidade de Jobs ao tratar com os subordinados legitimou uma cultura assustadoramente rude, intimidadora e exigente na Apple. Sob Jobs, a cultura do medo e da intimidação deixou raízes em toda a organização. Se o líder narcisista não se importava em ser amado e estava disposto a correr os riscos extraordinários no interesse de ganhar, então assim agiriam seus subordinados. “As equipes de alto desempenho devem estar na garganta umas das outras”, é assim que uma pessoa com relacionamentos com múltiplos executivos da Apple resumiria essa cultura. “Você não consegue chegar a um compromisso certo sem que cada pessoa defenda agressivamente a própria posição”. Os argumentos na Apple são pessoais e seguem a via da confrontação. Isso começa no topo e faz parte da cultura da empresa.

A pancadaria se estendia a qualquer pessoa que Jobs considerasse bem-vinda à empresa. Jeff Jordan, um investidor de risco que ocupou cargos de alto escalão no eBay, PayPal e na empresa iniciante Opentable, relembra o modo como Jobs entrevistava quando Jordan discutiu a posição da Pixar em 1999. Jobs convidou Jordan, que

havia deixado a Disney por um emprego no varejista de vídeo Hollywood Entertainment, para tomarem café da manhã no Il Fornaio, uma falsa lanchonete italiana rústica conectada ao sofisticado Garden Court Hotel no centro de Palo alto. Sentado por conta própria na sala dos fundos completamente vazia do Il Fornaio, Jordan esperou por Jobs, que chegou atrasado, vestindo uma camiseta e calções desbotados. “Ele se sentou e imediatamente foi servido com três copos de suco de laranja”, disse Jordan, que, mais de dez anos depois, falou da entrevista como a mais memorável da carreira. Jobs abriu a conversa insultando as referências profissionais de Jordan. “As lojas Disney sugam”, ele disse. “Elas desvirtuam os meus produtos Pixar o tempo todo” .Jordan defendeu-se explicando por que, na opinião dele, as lojas Disney não sugavam e, nesse ponto, Jobs abruptamente mudou de marcha. “Depois de um tempo, ele se inclinou para frente e disse: ‘Deixe-me lhe falar a respeito dessa vaga na Pixar”. (Jobs era conhecido por observar múltiplos ângulos; ele chamou Jordan para falar da Pixar, mas também estava buscando alguém para administrar as lojas de varejo da Apple ainda não anunciadas.) Jordan começou a perceber que testemunhava uma rotina que era em parte teatro e em parte emoção genuína. “Todo o tom dele mudou naquele ponto”, disse Jordan. “Eu percebi que era apenas o teste de estresse mais completo, um processo de seleção altamente eficiente”.

O tratamento bruto era um movimento com a assinatura de Jobs. Outro executivo entrevistado por Jobs lembrou que ele foi condescendente ao contestar a afirmação de que a Apple deveria vender música. Foi em uma época em que o iPod apresentava um modesto sucesso, pois faltava aos usuários uma maneira simples de comprar músicas. Jobs descartou a ideia durante a

entrevista com esse executivo, mas, em poucos meses, anunciou a loja de música iTunes Store. Quer fosse por uma intenção planejada antes, quer simplesmente porque era seu jeito, as questões da entrevista de confronto permitiam a Jobs descobrir se a pessoa recrutada saberia lidar com a cultura bruta da Apple. Não seria a última vez que o colaborador ingressante enfrentaria um “assalto” avassalador sobre as próprias ideias.

Mesmo durante seus ascéticos dias de *hippie* precisando de um banho, Steve Jobs exibia a conduta carismática que mostrou na Apple e que provocava comparações não com Narciso, mas com uma figura messiânica. Fontes internas referiam-se a ele meramente como SJ. E, no início de 1986, a revista *Esquire* intitulava o perfil de Jobs no ostracismo de sua nova empresa de computadores, a NeXT, como “A segunda vinda de Steve Jobs”. O jornalista Alan Deutschman usou a mesma comparação no título de seu livro de 2000, que fazia a crônica do início daquilo que realmente se tornou o renascimento da Apple. A metáfora pegou ainda mais firmemente nos anos seguintes. A antecipação do iPad da Apple foi tão intensa em 2009 que os blogueiros começaram a se referir ao produto não lançado como o “tablet de Jesus”. Depois do lançamento, a revista *The Economist* mostrou Jobs na imagem de capa, em uma caricatura de Jesus Cristo completa, com a auréola dourada, embaixo da manchete: “O livro de Jobs: Esperança, Exagero e o iPad da Apple”.

O espírito de Jobs permeou a Apple. A maioria das grandes empresas de tecnologia confia em maciços programas de aquisições para crescerem. A Cisco, a IBM, a HP e a Oracle são os melhores exemplos. Todas são máquinas de aquisições. A Apple, em flagrante contraste, anunciou 12 aquisições na década de 2000, nenhuma excedendo o valor de 300 milhões de dólares. Uma razão para isso é que as pessoas que se juntam por meio das aquisições não foram inculcadas da mesma forma que os colaboradores mais cuidadosamente escolhidos. Considerando os desafios de integrar apóstatas e agnósticos em uma cultura de verdadeiros crentes, o CEO da Apple mostrou intenso interesse em cada negócio realizado, mesmo naqueles que não indicavam nenhuma escala financeira. Lars Albright, cofundador e vice-presidente sênior para o desenvolvimento de negócios da Quattro Wireless, que a Apple comprou por 275 milhões de dólares em dezembro de 2009, contou o papel de Jobs naquilo que, para a Apple, era uma transação relativamente pequena. "Com o tempo, ficou extremamente claro que Steve era a voz da empresa", disse Albright. "Nós sempre achamos que era alguma tática de negociação, pois eles frequentemente diziam: 'Vamos verificar com o Steve' ou 'O Steve vai pesar isso'. Mas acontece que em cada passo maior ele era informado, dava opiniões e definia o tom das discussões".

O prelúdio da conclusão de um negócio com a Apple tipicamente incluía uma longa conversa entre o CEO da empresa-alvo com Jobs. A discussão tinha menos a ver com os imperativos estratégicos da aquisição do que com as tentativas do Jobs sentir o talento que estava adquirindo. "Havia muito do culto ao Steve na empresa", disse um ex-colaborador da Apple que se juntou por meio de aquisição. "As pessoas diziam: 'Bem, o Steve quer

isso, o Steve quer aquilo’. Existem referências demais ao ‘Steve’ na vida diária ali. Algumas referências são mais relevantes do que outras”.

Alguns executivos formalizavam o processo de evocação do cofundador por escrito. “A maneira mais fácil de conseguir que alguma coisa fosse feita era escrever um e-mail com os dizeres PEDIDO DO STEVE no assunto”, disse um ex-colaborador. “Se você visse um e-mail com PEDIDO DO STEVE no topo, isso definitivamente chamava a sua atenção.” O resultado é que a empresa marchava em passo cerrado com a batida percebida do líder carismático que era onipresente. Disse outro ex-executivo, que se juntou à Apple por aquisição e permaneceu por algum tempo: “Você pode pedir a qualquer um na empresa o que o Steve quer e vai ter resposta, mesmo que 90% deles jamais tenham visto o Steve”.

Os colaboradores da Apple gostavam de contar as “histórias do Steve”, como passeios trêmulos no elevador na presença dele ou sair do caminho quando ele aparecia na cafeteria da empresa. O próprio Jobs utilizava a narrativa magistralmente e, durante anos, ele usou a parábola – de novo, igual àquele outro cara que “mudou o mundo” – para passar a mensagem da responsabilidade da Apple. De acordo com mais de um relato, Jobs adquiriu o hábito de narrar sua parábola aos vice-presidentes recém-nomeados na Apple. Jobs se engajava em um diálogo fictício entre ele e o faxineiro que limpava o escritório.

A cena começa com Jobs descobrindo uma situação embaraçosa, na qual a lixeira do seu escritório na Apple não era esvaziada repetidas vezes. Certo dia ele trabalhou até tarde e se confrontou diretamente com o faxineiro. “Por que o meu lixo não está sendo recolhido?”, perguntou o poderoso CEO. “Bem, senhor Jobs”, replicou o faxineiro com a voz embargada, “é que as fechaduras foram trocadas e ninguém me deu uma chave nova”. Em sua atuação fora da parábola, Jobs fica aliviado ao saber que havia uma explicação para o mistério de seu lixo em decomposição e que havia uma solução fácil: dar uma chave ao homem.

Nesse ponto da lição, Jobs passava para a moral da história que o recém-nomeado vice-presidente – ou, se fosse o caso, o vice-presidente que precisava ser lembrado – deveria tirar da parábola. “Quando você é um faxineiro”, Jobs continuaria, agora falando diretamente para o executivo, não teatralmente para um faxineiro fictício, “os motivos importam. Em algum lugar entre o faxineiro e o CEO, os motivos deixaram de importar, e esse rubicão é transposto quando você se torna vice-presidente.” Jobs adquiriu o hábito de notar que, se a Apple tivesse de repetidamente voltar a ter um desempenho financeiro fraco – isso não aconteceria durante anos, é claro –, teria de aguentar a fúria de Wall Street. Em troca, os vice-presidentes teriam de aguentar a fúria dele se o desempenho fosse sofrível. Finalmente, invocando Yoda de *Guerra nas Estrelas*, Jobs então diria ao vice-presidente: “Faça ou não faça. Não tente fazer”.

Por quanto tempo a presença inibidora do falecido narcisista cofundador e por muito tempo CEO da Apple poderia continuar a influenciar a cultura corporativa na empresa foi o Tópico A da mídia na esteira da morte de Jobs. “Alguma coisa de mim está no DNA da empresa. No entanto, organismos unicelulares não são o que

interessa”, Jobs disse meses antes de sua morte. “A Apple é um complexo organismo multicelular”. Toda a aparência e o sentimento da empresa e de seus produtos refletem sua estética pessoal: simples, quase austera, às vezes engenhosa, brutalmente eficiente. Mas uma organização pode sobreviver sem a sua força orientadora narcisista? Maccoby dá exemplos de empresas que naufragaram, inclusive a Disney após a morte de Walt, e de outras que floresceram, como a IBM depois que a família Watson deixou de administrá-la.

Duas linhas de investigação tratam do dilema da indispensabilidade de Steve Jobs. Uma olha para o que aconteceu na Disney quando o fundador faleceu (o que faço no Capítulo 8). A outra (que vamos ver com mais detalhe do Capítulo 9) mostra como os discípulos da Apple, que saíram para fundar as próprias empresas, estão se virando.

A Disney é um exemplo instrutivo ao ponderarmos a influência que Steve Jobs ainda exercerá de seu túmulo na Apple. Anos após sua morte, os executivos da Disney eram conhecidos por perguntar: “O que o Walt faria?” Seu escritório permaneceu intocado durante anos e, em 1984, quando Michael Eisner chegou como novo executivo-chefe da Disney, a secretária de Walt ainda estava no emprego. Considerando a ubiquidade da presença de Jobs na Apple quando ele era o CEO, é impossível não imaginar que “O que o Steve faria?” seja uma pergunta muitas vezes repetida na Apple durante algum tempo. O grau em que os executivos da Apple permitem a si mesmos ser orientados pela própria interpretação da resposta dada a essa questão em oposição a fazerem o que lhes foi ensinado a fazer, determinará, em grande parte, o sucesso futuro da empresa. De fato, a ausência de Jobs colocará em teste a cultura da empresa que ele gastou seus anos finais

tentando institucionalizar. Vai demorar anos, mas finalmente o mundo vai saber se Steve Jobs *era* a Apple – ou se ele foi bem-sucedido na criação de um organismo complexo suficientemente forte para sobreviver à sua morte.

Adote o sigilo

Capítulo 2

Os colaboradores da Apple sabem que algo grande está para acontecer quando os carpinteiros aparecem no prédio de escritórios. Novas paredes são erguidas rapidamente. Portas são acrescentadas, e novos protocolos de segurança são implantados. Janelas que antes eram transparentes agora são foscas. Outras salas não têm nenhuma janela. São as chamadas salas trancadas: nenhuma informação entra ou sai sem razão.

Para o colaborador, a confusão é desconcertante. É bem provável que você não faça ideia do que esteja acontecendo e provavelmente não é para você saber. Se nada lhe foi revelado, então literalmente você não tem nada a ver com isso. Além disso, seu crachá, que o levava a determinadas áreas antes da reforma, já não funciona nelas. Tudo o que você pode supor é que um

novo projeto, altamente secreto, está em andamento e que não é para seu conhecimento. Fim da história.

O sigilo assume duas formas básicas na Apple: externa e interna. Existe sigilo óbvio que a Apple usa como meio básico de manter seus produtos e práticas escondidos dos competidores e do resto do mundo exterior. Esse dispositivo de disfarce é, entre os tipos, o mais fácil de entender para o grosso do pessoal, pois muitas empresas tentam manter suas inovações em segredo. O sigilo interno, evidenciado por essas paredes misteriosas e pelas áreas inacessíveis, é mais difícil de engolir. Além disso, o vínculo entre o sigilo e a produtividade é outra maneira de a Apple desafiar verdades do gerenciamento estabelecidas de longa data e a noção de transparência como verdade corporativa.

Todas as empresas têm segredos, claro. A diferença é que na Apple tudo é secreto. A empresa entende, a propósito, que deve levar as coisas um pouco mais longe e tem até um leve senso de humor a respeito da mentalidade antilinguarudos; uma camiseta à venda na loja da empresa no Infinite Loop 1, aberta ao público, diz o seguinte: VISITEI A APPLE, MAS É SÓ ISSO O QUE ESTOU AUTORIZADO A DIZER.

As redondezas físicas arejadas da Apple contradizem seu cerne sigiloso. De cima, parece um estádio de futebol oval que caberia dentro do Infinite Loop. Apesar disso, a sede da Apple não é visível para o olhar não treinado. A rodovia interestadual Interstate 280 passa ao longo da extremidade norte da empresa, mas os viajantes não o percebem quando viajam a 100 quilômetros por hora. (Nem sempre é o caso. No final da década de 1990, a Apple chamou a atenção para si mesma ao pendurar fotos gigantescas de gente como Albert Einstein e Amelia Earhart na parte de trás do prédio IL-3 como parte da campanha “Pense Diferente”.) Os visitantes do centro

pulsante da Apple podem dirigir ao redor do anel que circula seus seis prédios centrais. Existem vagas de estacionamento junto dos prédios principais, que são conectados por cercas e muros, formando um complexo fechado. Através das portas desses prédios, no coração do anel, há um pátio verde ensolarado, com quadras de voleibol, gramados e cadeiras para lanches ao ar livre. A esplêndida cafeteria central, Caffe Macs, tem ambientes distintos para sushi fresco, saladas e sobremesas, sempre fervilhando com os colaboradores da Apple. E, por falar nisso, eles pagam as refeições, ao contrário do Google, mas a comida é muito boa e o preço é razoável. Um prato típico pode ser um linguado grelhado ou espinafre refogado com batata-doce por sete dólares. Outros prédios ao longo da colcha de retalhos da Apple em Cupertino têm seus próprios cafés e restaurantes de qualidade.

A aparência é universitária, mas sem chances de assistir a aulas como ouvinte. Ao contrário do famoso e ridiculamente chamado “Googleplex”, onde o visitante pode perambular pelos pátios internos e passar por portas abertas enquanto os colaboradores vão e vêm, os prédios da Apple são vedados. Os colaboradores podem ser vistos nas quadras de voleibol de vez em quando. O mais típico é ver visitantes pasmos no pátio, olhando a Apple em constante movimento. Os colaboradores da Apple correm de prédio em prédio para reuniões que começam e terminam no horário determinado.

Internamente, os escritórios da Apple são decorados em cinza corporativo. O escritório do CEO e a sala do conselho de administração ficam no quarto andar do IL-1. Outros prédios da Apple – alguns alugados, alguns próprios – estão dispostos em leque em torno da aglomeração do Infinite Loop, como um tabuleiro de xadrez, já que a Apple não controla todos os prédios da

vizinhança. Esses outros prédios levam o nome das ruas onde ficam, como Mariani 1 e DeAnza 12.

Para os novos contratados, o segredo começa mesmo antes de saberem em qual desses prédios trabalharão. Não obstante sobreviverem a muitas rodadas de rigorosas entrevistas, muitos colaboradores são contratados para chamados cargos fictícios, para papéis que não são explicados em detalhe antes que estejam na empresa. Os novos contratados são bem recebidos, mas ainda não foram doutrinados e necessariamente não são de confiança para terem acesso a informações sensíveis sobre a própria missão. “Eles não me diziam o que eu era”, lembra um ex-engenheiro que fora estudante de pós-graduação antes de entrar na Apple. “Eu sei que era relacionado com o iPod, mas não o que era o emprego”. Outros sabiam, mas não queriam dizer, uma percepção que atingia os calouros no primeiro dia de trabalho na orientação para os novos colaboradores.

“Você chega, senta e começa a habitual mesa-redonda de quem faz o quê”, lembra Bob Borchers, executivo de marketing de produto dos primeiros dias do iPhone. “E metade das pessoas não pode dizer o que está fazendo, porque é um projeto secreto para o qual foi contratada”.

Os novos colaboradores descobrem no primeiro dia de trabalho que se juntaram a uma empresa diferente de qualquer outra onde já haviam trabalhado antes. Do lado de fora, a Apple é venerada. Dentro, há um sectarismo e aos neófitos são confiadas pouquíssimas informações. Todos os novos colaboradores assistem a meio dia de orientação, sempre na segunda-feira – a menos que a segunda-feira seja feriado. Boa parte dessa orientação é padrão de uma grande empresa: um pacote de boas-vindas com pessoas dizendo-lhe que você se juntou à Apple, formulários do RH e coisas parecidas, e também ganha uma camiseta com os dizeres TURMA DE, com o

ano corrente estampado na frente. Rapidamente a Apple faz os colaboradores das relativamente poucas empresas que adquire entenderem que agora fazem parte da família da Apple. Lars Albright, que se tornou diretor de parcerias e alianças no negócio de publicidade em celulares iAd da Apple quando a companhia comprou sua empresa em início de atividades, a Quattro Wireless, lembra o prazer que sentiu quando um monte de brilhantes iMacs foram mostrados quase imediatamente após o fechamento da transação: “As pessoas sentiam rapidamente que faziam parte de algo especial”, ele disse. A orientação da segunda-feira apresenta outro traço raro: Existe apenas um almoço grátis na Apple e é no seu primeiro dia”, disse um ex-colaborador.

Outro destaque do primeiro dia de um colaborador da Apple é a percepção de que não haverá ninguém para ajudá-lo a se conectar com o seu computador recém-lançado. Supõe-se que pessoas com inteligência suficiente e com conhecimentos de tecnologia suficientes para serem contratadas pela Apple possam se ligar à rede por conta própria. “Espera-se que a maioria das pessoas seja capaz de se conectar aos servidores”, disse um observador da Apple. “As pessoas dizem:‘Essa coisa foi difícil, mas descobri com quem falar’. Isso é muito inteligente, é uma maneira esperta de fazer as pessoas se conectarem umas com as outras”.

A Apple não atira o osso para os novos recrutados. Um sistema informal “iBuddy” fornece o nome de um colega fora da equipe básica que pode servir como caixa de ressonância, alguém para o qual o aturdido novo colaborador pode fazer perguntas. Muita gente diz que se encontrou com seu iBuddy uma ou duas vezes no início do trabalho, antes que ele se tornasse muito ocupado para se encontrarem novamente.

A realidade define-se como uma orientação de segurança, o único elemento que nenhum colaborador da Apple esquece. Vamos chamá-la de Silêncio Assustado. Borchers, o executivo de marketing do iPhone que trabalhou na Nike e na Nokia antes de se juntar à Apple, lembra a cena: “Quem quer que chefiasse a segurança vinha e dizia:‘Tudo bem, todo mundo entende que o sigilo e a segurança são incrivelmente importantes aqui. Vou explicar exatamente porquê’. E a lógica é que, quando a Apple lança um produto, se ele ficou em segredo até o lançamento, a quantidade de cobertura da imprensa e de rebuliço que você pode conseguir é altamente valiosa para empresa. ‘Isso vale milhões de dólares’, lembro a pessoa dizer”. Então, não há confusão: a penalidade por revelar os segredos da Apple, intencionalmente ou não, é a demissão sumária.

A aversão à publicidade pré-lançamento é uma constante na Apple. Phil Schiller, poderoso vice-presidente sênior de marketing de produto, ficou conhecido por comparar o lançamento de um produto da Apple à estreia de um sucesso de bilheteria de Hollywood. Existe uma tremenda ênfase sobre o produto nos primeiros dias, parecida com o fim de semana de lançamento do filme. Revelar detalhes antes da hora pode prejudicar a expectativa. De fato, os “fãs” da Apple acampam na frente das lojas da empresa na véspera do lançamento de seus novos produtos, de uma maneira que lembra as filas para os novos episódios das séries *Senhor dos Anéis* ou *Guerra nas Estrelas*.

É exatamente esse efeito que Schiller deseja no Primeiro Dia: explosão da atividade. “Eu continuo lembrando da língua afiada dele várias vezes”, disse um ex-executivo da Apple que trabalhou na organização de Schiller. A analogia não se traduz perfeitamente, é claro. Hollywood exibe trailers em vários locais para armazenar

a demanda. O equivalente da Apple é a fábrica de boatos, que antecipa os novos produtos, fornecendo, assim, publicidade grátis antes do lançamento.

Outra razão para que a Apple queira que os novos produtos permaneçam no modo invisível até a data do lançamento é evitar que o clamor dos produtos existentes seja roubado. Se os consumidores souberem exatamente o que está chegando, eles suspenderão a compra com medo de serem superados pela próxima geração. Esse enfraquecimento de demanda tira o valor dos produtos já colocados nas prateleiras dos varejistas ou que já estavam nos depósitos esperando pela compra. (Até mesmo informações imperfeitas podem prejudicaras vendas: a Apple disse que a expectativa de um novo iPhone no verão de 2011 prejudicou as vendas do iPhone 4 já existente.)

E, mais importante, anunciar produtos antes que eles estejam prontos proporciona tempo para a concorrência responder, cria expectativas nos consumidores e expõe a empresa a críticas que tratam mais de uma ideia do que de um produto real. As empresas que não conseguem compreender o poder do sigilo fazem isso por sua conta e risco. A Hewlett-Packard cometeu esse pecado do marketing de produto no início de 2011 ao anunciar que ofereceria uma mal definida “nuvem” no final do ano. Incompreensivelmente, em seguida a HP “anunciou antecipadamente” a venda de seu negócio de PCs, infligindo um dano incomensurável a uma unidade que respondia por quase um terço de suas vendas. (A diretoria da HP demitiu o CEO, Léo Apotheker, logo após o anúncio a respeito da unidade de PCs.)

O sigilo com que a Apple lança seus produtos é extraordinariamente grande, porque bem poucas empresas conseguem manter segredos tão bem. Matt Drance trabalhou na Apple durante oito anos, primeiro

como engenheiro e, depois, como um “evangelista” que ajudava desenvolvedores externos a projetarem produtos para a plataforma da Apple. Ele ficava surpreso com a abordagem não Apple. “Temos uma história comovente”, ele escreveu em seu blog, *Apple Outsider*, depois que a LG, fabricante coreana de celulares, embaraçosamente deixou escapar o prazo anunciado de um produto, um novo smartphone.

> O produto despachado provavelmente chegará atrasado e com menos recursos do que você pretendia. O tempo acaba. Complicações inesperadas surgem. Vírus atrapalham a equipe. O seu parceiro invalida os seus planos. Alguma coisa acontece. É preciso apresentar algo ou esperar mais. Mas, se você passou meses soltando fumaça, agora *todo mundo* está esperando. O problema de falar demais é que imediatamente você se coloca contra o relógio. Você quase garante o desapontamento do público quando o produto não é entregue conforme (ou quando) foi prometido. Se você simplesmente fechar a boca e deixar que o produto fale por si mesmo – uma vez que você realmente *tenha* o produto –, então existe uma chance muito melhor de as pessoas terem uma surpresa agradável. Algumas empresas entendem isso. Outras, claramente não.

O sigilo na Apple é estritamente forçado a partir de dentro. Os engenheiros do Vale do Silício gostam de trocar histórias a respeito de trabalho, mas os engenheiros da Apple têm a fama de se manterem reservados. “Tive amigos que foram repreendidos por falarem demais”, relatou um ex-engenheiro. “Em geral, é melhor não falar a respeito de trabalho”. Essa mentalidade faz a Apple se destacar no mundo da tecnologia. “Lá, o medo é palpável, inclusive entre os

parceiros”, disse Gina Bianchini, uma experiente empresária do Vale, observadora da Apple de longa data, CEO da Mightybell.com, uma empresa da internet em início de atividade. (A homepage da Mightybell.com ironicamente afirma “feito à mão na Califórnia”, em homenagem ao slogan da maior empresa “design feito pela Apple na Califórnia”.) “Nenhuma empresa tem esse nível de medo”. Em 2011, ela explicou o *status* de terceirizada da Apple em uma epifania na TED, uma *thinkfest* ou feira anual da indústria da tecnologia em Long Beach, na Califórnia, com a presença de quem é quem entre os investidores e executivos de alto escalão. “Uma coisa que observei neste ano na TED: a população de colaboradores da Apple não circula no ecossistema do Vale do Silício. Ninguém conhece ninguém na Apple. Todas as pessoas da internet se conhecem umas às outras, mas a Apple vive em seu próprio mundo. Dentro, todo mundo tem tanto medo de falar que é mais fácil se misturar exclusivamente uns com os outros”.

Outro engenheiro do Vale joga pôquer regularmente com uma equipe de colaboradores da Apple. O entendimento é de que, se a Apple vier à tona na mesa, o assunto seguirá outro rumo. Ser despedido por tagarelar é uma preocupação bem fundamentada. Por exemplo, as pessoas que trabalham nos eventos de lançamento recebem cópias impressas com marca d’água de um manual conhecido internamente como *Rules of the Road* [*Regras da Estrada*] com detalhes de cada momento importante que leva ao dia do lançamento. Do manual, consta uma declaração jurídica cuja mensagem é clara: se esta cópia for parar em mãos erradas, a pessoa responsável será despedida.

A Apple vai às últimas consequências para manter a disciplina. “Existem mesmo aquelas coisas que são mantidas em muito, mas muito segredo”, disse um ex-

executivo de alto escalão. “Havia um projeto em que estávamos trabalhando, para o qual colocamos trancas especiais em um andar e instalamos algumas portas extras a fim de isolar a equipe que estava trabalhando na coisa. Você tem de assinar acordos especiais extras reconhecendo que está trabalhando em um projeto muito secreto e que você não vai falar a respeito disso com ninguém – nem com sua esposa nem com seus filhos”.

O estresse de manter tanto segredo é demais para algumas pessoas. Jobs tinha o hábito de transmitir pessoalmente aos colaboradores a confidencialidade das revelações para toda a empresa. Um ex-colaborador lembrou: “Ele dizia:‘Qualquer coisa desta reunião que for revelada vai resultar não apenas em demissão, mas em um processo da maior extensão que os advogados puderem alcançar’. Isso me deixou muito desconfortável. Você tem de vigiar tudo o que faz. Eu tive pesadelos”.

Os visitantes têm autorização para conhecer os escritórios da Apple, mas são mantidos sob estrita vigilância. Alguns convidados relatam que ficaram chocados com a má vontade dos colaboradores em os deixarem desacompanhados até mesmo por alguns momentos na cafeteria. Um executivo da indústria tecnológica que visitava um amigo em meados de 2011 foi avisado para não postar nada sobre a visita no Twitter, nem para entrar no popular site Foursquare que publica a localização do usuário. Na visão de mundo da Apple, o simples fato de revelar que alguém visitou a Apple a negócios secretos pode levar à divulgação de algo a respeito da agenda da Apple. (Nós nos perguntamos se a Apple não vai desencorajar o uso do recurso “Encontre meus amigos”, acrescentado ao software do iPhone no final de 2011, um recurso que a empresa descreveu como um “serviço de compartilhamento de localização temporária”.)

Na maior parte do tempo, a Apple conta que seus colaboradores sejam sensores de si mesmos. Porém, em alguns casos, ela presta atenção ao que os colaboradores dizem quando estão fora do escritório – mesmo se tiverem saído para rua apenas para tomar uma cerveja. O restaurante BJ’s e a Brewhouse ficam tão perto da Apple de Cupertino que as pessoas de dentro brincam e se referem a eles como o IL-7 ou “Infinite Loop 7”, um prédio que não existe. Quem conhece a empresa afirma que agentes de segurança da Apple à paisana circulam perto do bar BJ’s e que colaboradores foram despedidos por soltarem a língua ali. E nem sequer importa se a história é verdadeira ou apócrifa. O fato de os colaboradores repetirem isso serve ao propósito.

Uma vez, Steve Jobs disse que não falar a respeito do funcionamento interno da empresa foi algo que ele emprestou de Walt Disney. O criador original do Magic Kingdom sentia que a magia que o público atribuía à Disney diminuiria se houvesse um foco excessivo sobre o que acontecia nos bastidores. Além disso, Disney forçava o estrito sigilo interno. Quando planejava o Walt Disney World na Flórida, em 1960, por exemplo, Disney formou um comitê para trabalhar em um “Projeto X”. Memorandos internos a respeito dos planos para o novo parque temático eram numerados para que pudessem ser rastreados, de acordo com a exaustiva biografia de Neal Gabler, *Walt Disney:* o triunfo da imaginação americana.

No entanto, uma coisa é pressionar os colaboradores para impedir que as informações caiam em mãos

erradas. Na interpretação da Apple, talvez essas mãos erradas incluam os próprios colegas de alguém. Quer dizer, nas palavras de um ex-colaborador, “a definitiva cultura do ‘basta apenas saber isso’”. Equipes são propositalmente mantidas à parte, às vezes porque nem sabem que estão competindo umas com as outras, mas, geralmente, porque a maneira como a Apple age é preocupando-se com o próprio negócio. Isso tem seu lado benéfico, que é admirável até pela simplicidade: colaboradores que não se intrometem nas coisas dos outros têm mais tempo para se concentrar no próprio trabalho. Abaixo de certo nível, fica difícil fazer política na Apple, porque o colaborador médio não tem informações suficientes para entrar no jogo. Como um cavalo de anteolhos, o colaborador da Apple segue em frente pela exclusão do resto.

A Apple criou um elaborado e enervante sistema para forçar o sigilo interno. Ele gira em torno do conceito de revelação. Para discutir um tópico em uma reunião, é preciso se certificar de que todo mundo na sala “sabe” sobre o assunto em questão, ou seja, se as pessoas estão a par de determinados segredos. “Você não pode falar sobre o seu segredo sem antes ter certeza de que todos os presentes sabem a respeito dele”, disse um ex-colaborador. Como resultado, os colaboradores da Apple e seus projetos são peças de um quebra-cabeça. O panorama completo do quebra-cabeça é conhecido apenas pelos mais altos escalões da organização. Isso traz à mente as células que as organizações de resistência plantam atrás das linhas inimigas, cujos membros não recebem informações que possam incriminar seus camaradas. Jon Rubinstein, ex-chefe executivo sênior de hardware da Apple, uma vez usou uma analogia de maneira menos lisonjeira, mas igualmente eficaz: “Temos células, como uma

organização terrorista”, ele contou à *Businessweek* em 2000. “Tudo funciona na base do ‘basta apenas saber isso”.

Como acontece com qualquer sociedade secreta, a confiabilidade não é assumida. Novos acréscimos ao grupo são mantidos fora do circuito por um período de tempo, pelo menos até conquistarem a confiança do gerente. Colaboradores contam histórias de trabalharem em “tecnologia básica”, mais do que em produtos reais, ou de não terem autorização para sentarem perto do resto do grupo durante meses ao longo do período de experiência. Os organogramas da companhia, típicos na maioria das grandes empresas, não existem na Apple. Essas são informações que os colaboradores não precisam ter e que os estranhos não devem ter. (Quando a revista *Fortune* publicou um organograma da Apple de sua própria concepção, em maio de 2011, os visitantes da companhia contaram histórias de colaboradores que ficavam nervosos apenas por serem vistos com uma cópia impressa desse organograma na mesa de trabalho.) Porém, os colaboradores têm uma importante fonte de informação: o Diretório Interno da Apple. Esse guia eletrônico lista o nome, o grupo, o gerente, a localização, o e-mail e o número do telefone de cada colaborador e pode incluir uma fotografia.

Os colaboradores da Apple não precisam do organograma para saberem quem tem poder, é claro. A equipe executiva, um pequeno conselho de assessores do CEO, percorre a empresa assistida por um quadro de pouco menos de uma centena de vice-presidentes. No entanto, o cargo nem sempre confere *status* na Apple. Todo mundo tem consciência de um sistema de castas não escrito. Os designers industriais são intocáveis, assim como, até a morte de Steve Jobs, um restrito grupo de engenheiros que havia trabalhado com ele durante

anos, alguns da primeira passagem de Jobs na Apple. Um pequeno grupo de engenheiros carrega o título de DEST, distintos engenheiros/cientistas e tecnólogos. São colaboradores individuais com poder político na organização, mas sem responsabilidades de gestão. Em contrapartida, o *status* varia de acordo com o destaque dos produtos em que a pessoa trabalha. Quando o sucesso do iPhone e do iPad cresceu, a facção mais bacana da empresa era dos engenheiros de software que trabalhavam no sistema operacional do telefone celular da Apple, conhecido como iOS. Os engenheiros de hardware e, relutantemente, os marqueteiros de produto vinculados aos aparelhos eram classificados em alta na hierarquia, seguidos pelo pessoal do iTunes, da iCloud e de outras organizações e serviços on-line. Os colaboradores basicamente associados ao Macintosh, outrora os galos no poleiro, nessa época eram considerados de segunda categoria na hierarquia da Apple. Em termos de frieza corporativa, funções como vendas, recursos humanos e atendimento ao consumidor nem sequer teriam uma classificação.

Com os silos sendo a norma na Apple, a surpresa são os silos dentro dos silos. “Não existem portas abertas na Apple”, disse um ex-colaborador. Os crachás de segurança permitem que o colaborador circule apenas por algumas áreas e não é incomum que alguns colaboradores consigam ir a locais aonde os chefes não vão. Algumas áreas são ainda mais sigilosas do que outras, e isso não tem nada a ver com projetos especiais. Um exemplo é o famoso laboratório de design industrial onde os designers da Apple trabalham. Seu acesso é tão restritivo que poucos colaboradores da Apple já foram vistos atrás de suas portas.

Em seu livro campeão de vendas *Incógnito:* as vidas secretas do cérebro, o neurocientista David Eagleman escreve a respeito do impacto deletério da cultura do sigilo. “A principal coisa a saber sobre os segredos”, ele diz, “é que guardá-los faz mal para o cérebro.” As pessoas querem contar segredos, ele explica, e têm uma forte tendência natural para o fazerem. A Apple resolve esse problema mantendo os colaboradores na sombra o tanto quanto possível. Mas isso também levanta a questão da felicidade dos colaboradores da Apple.

Em geral, o ambiente na Apple é colaborativo e cooperativo, desprovido de politicagem declarada. A razão para a cooperação, de acordo com ex-integrantes, é a estrutura de controle e comando. “Todo mundo sabe que a integração sem intermediários entre as várias partes é fundamental para que a magia aconteça”, de acordo com Rob Schoeben, um ex-vice-presidente que supervisionava o marketing de produto para aplicativos de software. “Na Apple, as equipes trabalham juntas constantemente. O Steve arranca as suas bolas se você não fizer isso”, ele disse enquanto Jobs ainda vivia. Sob Bill Gates, a Microsoft tinha a fama de viver o pesadelo de uma luta política, sendo que Gates gostava dos resultados da mentalidade de sobrevivência dos mais aptos.

A cultura da Apple pode ser cooperativa, mas normalmente não é agradável e quase nunca é tranquila. “Quando você está na Apple, jamais sente que as pessoas estão soltas e à vontade”, disse um observador com acesso à mais alta cúpula da Apple. “A disputa pode ser pessoal e feia. Existe a mentalidade de que é certo você destroçar alguém no espírito de fazer os melhores

produtos”. Os altos padrões da Apple entram em jogo. “A pressão para ser perfeito é o principal interesse”, disse um ex-executivo. “E é difícil ser perfeito”. Outro antigo integrante descreveu histórias muito comuns que os executivos contavam de terem perdido o tempo livre por causa de algum “pedido urgente do Steve. “Acontecia assim: ’Eu estava descansando, o meu produto apareceria em uma nota importante, tinha de pegar um avião e ensaiar o final de semana inteiro”.

A natureza competitiva da cultura da Apple entra em jogo. “A Apple é uma luta de boxe em cada dia de trabalho”, disse Steve Doil, outrora executivo da organização da cadeia de suprimentos da Apple. “Se você estiver um pouquinho distraído, então a equipe desacelera”. Um ex-executivo descreveu a cultura da Apple em termos similares: “É uma cultura de excelência”, observou o executivo. “Existe o sentimento de que você tem de jogar o seu melhor jogo. Você não quer ser o elo mais fraco. Há o intenso desejo de não levar a companhia para baixo. Todo mundo trabalha demais e é muito dedicado”.

A cultura da Apple está no polo oposto da cultura do Google, onde folhetos espalhados por toda parte anunciam atividades extracurriculares – de passeios de esqui a uma série de autores de alto nível. Na Apple, a equipe do iTunes patrocina uma banda eventual e existe uma academia de ginástica na empresa (que não é grátis), mas, de um modo geral, o pessoal da Apple vai ao trabalho para trabalhar. “Nas reuniões, não há conversas sobre a casa no lago onde você passou o final de semana”, lembrou um engenheiro sênior. “Você vai direto aos negócios”. O contraste com o mundo fora da Apple é total. “Quando você interage com pessoas de outras empresas, há apenas uma falta de intensidade”, disse o engenheiro. “Na Apple, as pessoas são tão

comprometidas que elas vão para casa à noite, mas não deixam a Apple para trás. O que elas fazem na Apple é sua verdadeira religião".

A atitude em relação trabalho na Apple não mudou com o decorrer das décadas. Foi assim que Joe Nocera, redator da revista *Esquire* em 1986, descreveu a perspectiva de Jobs sobre o ambiente de trabalho na Apple:

> Ele costumava falar, por exemplo, a respeito de fazer da Apple um lugar "insanamente ótimo" onde trabalhar, mas ele não estava falando a respeito de vantagens ou benefícios liberais irresistíveis. Muito pelo contrário, ele falava da criação de um ambiente onde você iria trabalhar duro e por mais tempo do que já havia trabalhado em toda a vida, debaixo da mais forte pressão possível de prazo, com mais responsabilidade do que você jamais pensou que pudesse assumir, sem nunca descansar, raramente saindo em um final de semana [. . .] E você não se importaria com isso! Você gostaria disso! Você chegaria ao ponto em que não conseguiria viver sem o trabalho, a responsabilidade e a pressão esmagadora do prazo. Todas as pessoas na sala conheciam esses sentimentos a respeito do trabalho – sentimentos que eram emocionantes, pessoais e mesmo íntimos – e elas os conheceram quando trabalharam para Steve Jobs. Todos compartilhavam de uma história particular de trabalharem juntos na Apple. Era o vínculo de todos e que ninguém que não esteve lá jamais compreenderia totalmente.

Quase ninguém descreve o trabalho na Apple como divertido. De fato, quando perguntados se a Apple era um lugar "divertido", as respostas eram notavelmente consistentes. "As pessoas são incrivelmente apaixonadas

a respeito da grande coisa em que estão trabalhando", disse um ex-colaborador. "Não existe a cultura de reconhecer e celebrar o sucesso. Tudo gira em torno do trabalho", disse outro. "Se você for um *nerd* obstinado da Apple, é mágico. É também um lugar difícil onde trabalhar. Você tem produtos que vão da concepção ao lançamento, o que significa realmente muitas horas". Uma terceira questão da mesma forma intrigante: "Como as pessoas são tão apaixonadas pela Apple, elas estão alinhadas com a missão da empresa".

Se essas pessoas não se juntam à Apple por prazer, também não se juntam à Apple por dinheiro. É claro que a Apple gerou sua cota de milionários donos de ações – particularmente aqueles que tiveram a sorte de se juntarem nos primeiros cinco anos depois que Jobs voltou. "Você pode ser pago com um monte de dinheiro em muitos lugares aqui no Vale", disse Frederick Van Johnson, ex-colaborador de marketing da Apple, "mas o dinheiro não é a métrica."

Pela reputação, a Apple paga salários competitivos com o mercado – mas não os melhores. Um diretor sênior pode receber um salário anual de 200 mil dólares mais bônus nos anos bons que podem chegar a 50% da base. Falar de dinheiro é desaconselhável na Apple: "Eu acho que trabalhar em uma empresa dessas e ser realmente apaixonado por fazer coisas bacanas é muito bom", disse Johnson, resumindo o etos. "Sentar em um bar e ver que 90% das pessoas estão usando aparelhos que a sua empresa fez é algo incrível e não existe um valor em dólares para isso".

Steve Jobs – que era famoso pela falta de interesse em discutir dinheiro – tinha uma visão lapidada do assunto felicidade e alegria na Apple. "Eu não conheço ninguém que não diria que foi a experiência mais gratificante da vida", ele disse. "As pessoas gostam disso, o que é

diferente de dizer que elas se divertem. A diversão vai e vem”.

Tenha obsessão pelo foco

Capítulo 3

Enfiada em uma seção isolada do estúdio criativo do prédio principal de marketing da Apple existe uma sala dedicada ao empacotamento. Em comparação com tarefas pesadas e complexas como o design de software ou a manufatura de hardware, o empacotamento seria uma tarefa trivial em muitas empresas, algo secundário. Não na Apple, que dedica muita energia e grandes recursos à maneira de embalar seus produtos. A sala de empacotamento é tão protegida que as pessoas com acesso a ela devem usar crachá na entrada e na saída. Para ideia completa de como os executivos da Apple levam a sério esse pequeno detalhe, considere o seguinte: durante meses, um designer de

empacotamento ficou escondido nessa sala realizando a mais banal das tarefas: abrir caixas.

Banal, talvez, mas também criticamente importante. No laboratório secreto, existiam centenas de protótipos de caixas do iPod. É isso mesmo: centenas de caixas cuja única função era dar ao designer a possibilidade de experimentar o momento em que os consumidores pegavam pela primeira vez e abriam seu novo brinquedo. Uma depois da outra, o designer criava e testava uma infinidade de setas, cores e fitas de uma minúscula lingueta, projetada para mostrar ao consumidor onde ele deve puxar um adesivo invisível, sem margens, grudado no topo da caixa transparente do iPod. Fazer isso com perfeição era a obsessão particular do designer. Além disso, não se tratava apenas de uma caixa. As linguetas eram colocadas de modo que, quando a fábrica da Apple empacotava muitas caixas para a entrega nas lojas de varejo, houvesse entre as caixas um espaço negativo natural, que protegia e preservava a lingueta.

A maneira como o consumidor abre a caixa deve ser um dos últimos detalhes que um designer de produto típico vai considerar. Porém, para a Apple, uma caixa barata merece tanta atenção quanto o aparelho eletrônico de alta margem de lucro em seu interior. Como a última coisa que os consumidores veem antes de tocarem os aparelhos altamente cobiçados, a embalagem é para a Apple o ponto crucial de um processo altamente elaborado e extremamente caro. Ele começa pelo design do protótipo; avança com a colaboração dos especialistas da cadeia de suprimentos, que são as fontes de componentes, e com os gerentes de produto, que coordenam a montagem do hardware e do software; e termina com o marketing coordenado, a política de preços e o plano de varejo para colocar os aparelhos nas mãos do consumidor.

Antecipar a maneira como o consumidor vai se sentir ao segurar uma simples caixa branca é apenas o ponto culminante dos milhares de detalhes em que a Apple pensa ao longo do caminho. “A atenção aos detalhes, para mim, simboliza que você realmente se preocupa com o usuário, durante todo o percurso”, disse Deep Nishar, um executivo do começo do Google que lidera o design da interface do usuário da empresa de internet Linkedln. Nishar descreve a reverência que alguns designers que trabalham para ele têm pela caixa que lhes trouxe o primeiro iPhone. “Você se lembra da embalagem em que ele veio?”, ele perguntou. “Alguns guardaram na estante. Pela primeira vez na história, era uma caixa equipada com mola. Ela abria lentamente, continuava a evocar a emoção e o sentimento de antecipação que você sente quando vê alguma coisa bonita, alguma coisa maravilhosa, algo sobre que você leu e ouviu e que assistiu ao Steve falar a respeito e demonstrar. Isso é atenção com os detalhes, é o sentimento que você quer invocar”.

A obsessão pelos detalhes e o nível budista de concentração direcionado para uma limitada variedade de ofertas ou produtos colocam a Apple à parte de seus competidores. O budismo – uma fé que Jobs estudou intensamente – ensina que, se você for preparar uma xícara de chá, a preparação deve merecer toda a sua atenção e até mesmo essa tarefa insignificante deve ser realizada com toda a maestria que você puder reunir. É uma ideia espiritual aparentemente boba, mas que pode render grandes dividendos no mundo corporativo. Produtos bem projetados fornecem aos fabricantes benefícios invejáveis interna e externamente. Internamente, talentos e recursos fluem para os produtos que a empresa faz melhor.

Externamente, o bom design comunica subliminarmente aos consumidores que o fabricante se preocupa com eles. Em troca, isso cria um vínculo entre a marca e o consumidor que transcende os pontos do preço. *Eu não posso esperar para ter o iPad* contra *Qual será o melhor negócio, um Kindle ou um Nook?* Então, como a Apple usa o foco para se estabelecer à parte quando se trata do design, da manufatura e do planejamento corporativo?

Evocar um *sentimento* é um ato extraordinário para um fabricante de aparelhos, sem falar em um designer de embalagem trabalhando para um fabricante de aparelhos. (Tente imaginar um laptop da Dell evocando um sentimento de qualquer tipo que não seja a frustração.) No entanto, foi isso o que Steve Jobs fez na Apple desde o dia que começou na empresa. Jobs se recusava a pensar nos aparelhos da Apple da maneira convencional: eles não eram dispositivos, eram obras de arte. “Acho que a arte está em ter um insight, uma intuição naquilo que a pessoa vê em torno deles”, ele disse em uma entrevista de 1995 para o Projeto de História Oral do Programa de Prêmios do Smithsonian Computerworld. Jobs estava se referindo às pessoas que havia contratado para a Apple nos primeiros tempos. A meta, ele dizia, era:

> [...] colocar as coisas em conjunto, de maneira jamais feita antes, e descobrir um jeito de expressar isso para que as outras pessoas que não têm esse insight, então, possam tirar algum proveito dele que as faça se sentirem de determinada maneira ou para lhes permitir fazer determinada coisa. Se estudar essas pessoas um pouco mais, o que você vai descobrir é que, nessa época em particular, nas décadas de 1970 e 1980, as melhores pessoas em matéria de computadores

> normalmente tinham sido poetas, escritores e músicos. Quase todos eram músicos. Muitos deles eram poetas nas horas vagas. Eles foram para a computação porque era muito atraente. Era uma coisa nova e estimulante. Era um novo meio de expressão para seus talentos criativos. Os sentimentos e a paixão que as pessoas colocavam no que faziam eram completamente indistinguíveis dos de um poeta ou dos de um pintor.

Em retrospecto, parece quase uma arrogância de Jobs ter comparado designers de computador – ou, Deus nos livre, designers de caixas de papelão – com artistas. Há ainda outro tópico que parece um pouco piegas, ou até de menor importância, se o pano de fundo fosse o de outra companhia. Quando uma abordagem para a criação de dispositivos entra no espírito cultural, porém e quando a consciência dessa abordagem leva os consumidores a devorarem tantos produtos que a empresa em questão se torna a mais ricamente avaliada empresa do mundo, então a poesia dos produtos eletrônicos ao consumidor se eleva à altura de seus circuitos.

A Apple é diferente, e o que sempre definiu a Apple à parte foi sua abordagem de produtos. Quer Jobs estivesse descrevendo o típico colaborador inicial da Apple ou estivesse apenas falando de forma obscura de si mesmo, a Apple moldou-se inicialmente como uma renegada. Nos primeiros dias, ficou famoso o gesto de Jobs hastear uma bandeira de pirata com a caveira e os ossos cruzados em cima do prédio que abrigava a equipe do Macintosh, que ele mesmo supervisionava. No começo, a Apple ficou à parte do resto da indústria de computadores. O modo de ser da Apple sempre foi sua singularidade e sua atenção para os detalhes.

A indústria de computadores dependia da padronização. Os “clones” dos PCs da IBM foram uma das grandes inovações da indústria. A Apple, com sua devoção a computadores superiores, logo se tornou um ícone, mas era basicamente uma participante de nichos. Anos mais tarde, quando a Hewlett-Packard enfrentava uma de suas muitas crises, um executivo muito bem posicionado no Vale do Silício refletia sobre por que seria difícil, até mesmo para um executivo talentoso da Apple, reverter a situação da HP. “Quando Steve voltou para a Apple, o ânimo era terrível, mas permanecia a cultura que entendia o que significava fazer grandes produtos”, esse executivo disse. “A HP não teve isso durante anos. Não havia ninguém lá dentro para liderar”.

A gênese da maioria dos produtos da Apple é simplesmente o desejo que a companhia tem de fazê-los. Não existe foco em grupos. Não existem pesquisas de leitores. Não existe análise competitiva. A relutância para apontar as exigências do consumidor foi um dos tropismos favoritos de Steve Jobs durante anos. “Quando começamos a Apple, nós realmente criamos o primeiro computador porque queríamos um”, ele contou a Michael Moritz, no início da década de 1980, para seu livro *O fascinante império de Steve Jobs*. Foi a linha que Jobs repetiu por várias décadas. Vinte cinco anos depois ele afirmava: “Nós realmente temos a forte crença de que estamos criando produtos para nós mesmos”.

O iPhone é um caso clássico nesse ponto. Antes do seu lançamento, os executivos da Apple tipicamente detestavam o próprio smartphone. “Foi por isso que decidimos fazer o nosso”, Jobs disse em uma explicação que funciona em dois níveis: sem dúvida é verdade, mas também envia uma mensagem instigante aos consumidores. *Gostamos tanto da comida do cachorro*

que nós mesmos a comemos. Você não vai se decepcionar.

É impressionante que pouquíssima coisa mudou filosoficamente na Apple desde os primeiros dias até hoje. Ao falar de Jobs, Moritz escreve: “Ele não estava disposto a deixar que o planejamento de produtos ficasse sobrecarregado com análises, grupos de focos, árvores de decisão, voltas de curvas de sino ou qualquer uma das penosas rotinas associadas com as grandes empresas. Nós encontramos o consumidor protótipo da Apple no espelho, e a empresa trata de desenvolver os computadores que Jobs, vez por outra, decide que ele gostaria de ter”.

O design é a maneira mais tangível de ver o foco da Apple sobre o detalhe. Os produtos da Apple nasceram em outro laboratório altamente protegido, acessível apenas a um pequeno número de colaboradores da companhia. Ele é chamado de Estúdio de Design Industrial ou abreviado DI (em inglês, ID, de *Industrial Design*). Seu mestre é o designer Jonathan Ive, o executivo da Apple mais próximo do *status* de celebridade que Steve Jobs ostenta do que qualquer outro. Jobs gostava de passar o tempo no estudo de design, onde podia provar as amostras da massa de biscoitos que Ive e sua equipe preparavam.

O principal, na filosofia do design da Apple, é que é pelo design que os produtos da Apple começam. Os competidores ficavam maravilhados com o ponto de proeminência que os designers industriais da Apple têm. “A maioria das empresas faz todos os seus planos, todo

marketing, todo posicionamento e, depois, se preocupam com a maneira que vão enviá-lo ao designer", disse Yves Behar, CEO da consultoria de design Fuseproject. Na Apple, o processo é inverso, pois todo mundo na organização precisa se conformar com a visão do designer. "Se os designers disserem que o material precisa ter integridade, toda a organização diz 'tudo bem'", disse Behar. Em outras palavras, tipicamente o designer seria orientado sobre o que fazer e dizer pelo pessoal da produção. Na Apple, isso funciona exatamente no sentido contrário.

John Sculley, CEO da Apple na década de 1980, continuou a prestar atenção na organização, apesar de não ter relacionamento com a empresa há anos. "Tudo na Apple pode ser mais bem entendido por meio das lentes do design", ele disse para Leander Kahney, editor do blog *Cult of Mac*, com foco na Apple, no ano 2000. Ele relatava a história recente de um amigo que tinha reuniões na Apple e na Microsoft no mesmo dia. "Nós chegávamos à reunião na Apple e, assim que os designers entravam na sala, todo mundo parava de falar, porque os designers são as pessoas mais respeitadas da organização. É só na Apple que o design se reporta diretamente ao CEO. No mesmo dia, mais tarde, era a vez da Microsoft. Quando chegávamos para a reunião na Microsoft, todo mundo falava; então, a reunião começava e nenhum designer jamais entrava na sala. Todo o pessoal técnico estava presente, tentando acrescentar ideias daquilo que deveria ser o design. Essa é a receita do desastre".

Quando o design estivesse definido, o resto da empresa entrava em ação. As duas organizações responsáveis pelo produto são a equipe da cadeia de suprimentos e o corpo de engenharia. Assim, começa na Apple o processo de um novo produto ou o Apple New

Product Process (ANPP). O ANPP é a cartilha passo a passo que soletra tudo o que precisa ser feito para a realização do produto. O ANPP nem sempre foi exclusivo da Apple. A Xerox, a HP e outras empresas usavam um manual similar no final da década de 1970 e no começo da década de 1980. Um ex-engenheiro da Apple descreveu o processo da companhia, que começou como uma ajuda da produção para o Macintosh, em parte arte, em parte ciência. A meta do ANPP "é automatizar a parte da ciência, de modo que você possa colocar o foco na arte", disse esse engenheiro. O processo mapeava elaboradamente quais etapas a criação do produto deve seguir, quem vai tocá-la, quais responsabilidades serão atribuídas por meio de funções e quando as atribuições serão completadas.

Quando o produto está pronto para deixar o laboratório, duas pessoas importantes assumem o controle: o gerente do programa de engenharia ou *engineering program manager* (EPM) e o gerente global de suprimentos ou *global supply manager* (GSM). O primeiro dita o que o produto deve ser e coordena o trabalho das equipes de engenheiros. Os gerentes de programa são tão poderosos e temidos, que algumas pessoas se referem a eles como a "máfia dos EPM". O gerente de suprimento global, que trabalha no grupo de operações que Tim Cook criou, imagina como conseguir os materiais para fazer isso. Eles fazem tudo, desde encontrar recursos, elaborar contratos, até a supervisão da produção. Às vezes, os dois lados colaboram com tensões. "Uma discussão na Apple termina assim: 'É a coisa certa para o produto'. Se trouxer os dados que comprovam isso, você vence", disse um engenheiro em meados do ano 2000.

Os EPMs e os GSMs da Apple estão em Cupertino, mas passam a maior parte do tempo na China, já que a Apple

contrata fabricantes chineses para construir seus computadores e aparelhos celulares. Outras empresas tentarão aperfeiçoar o designer e, depois, terceirizar a produção. Esse é o caminho com a melhor relação custo-benefício. A Apple tem uma abordagem que muitas vezes é menos eficiente com relação ao custo. Ela também faz o design do produto a ser criado e, depois, o testa em locais de produção terceirizados. Porém, assim que o design, a criação e o teste de um produto são feitos pela Apple, começa novamente o design, a criação e o teste. Esse “ritmo aberto”, nas palavras de um ex-engenheiro da Apple, culmina a cada quatro ou seis semanas com uma reunião dos principais colaboradores da fábrica na China. Um gerente de programa de engenharia, cujo trabalho é reunir os vários engenheiros de software e de hardware que contribuem em um produto, normalmente vai levar a mais recente versão beta para Cupertino, para que os executivos seniores a vejam – e, em seguida, peguem o avião direto de volta para a China a fim de repetirem o processo.

A integração é a chave. Steve Jobs resumiu a abordagem da Apple em uma entrevista publicada na *Fortune* em 2008. “Você não pode fazer o que consegue fazer na Apple em nenhuma outra parte”, ele disse. “A engenharia foi embora da maioria das empresas de PCs faz muito tempo. Nas empresas de produtos eletrônicos para o consumidor, ninguém entende as partes do software deles. Então, atualmente, você de fato não pode fazer os produtos que consegue fazer na Apple em outro lugar. A Apple é a única empresa que tem tudo debaixo do mesmo teto. Não existe outra empresa que possa fazer um MacBook Air, pois não controlamos só o hardware: nós controlamos o sistema operacional. E é essa íntima iteração entre o sistema operacional e o hardware que nos permite fazer isso”. Jobs estava

falando em um nível conceitual. Um ex-engenheiro da Apple esmiuçou a questão: “Na Apple, tudo depende da integração. O jeito de conseguir a verdadeira integração é controlar todo o sistema operacional, até o tipo de serra que você vai usar no vidro”.

Pense nisso por um momento, pois não é exagero. A Apple não possui a serra e não é dona da empresa que possui a serra. Ela também não contrata o pessoal da fábrica onde a serra será usada. No entanto, ela sabe exatamente qual serra o fornecedor vai usar. É uma nova forma de integração vertical. Onde antes o fabricante possuía cada passo do processo, agora a Apple controla cada passo.

A integração é algo interno na Apple. “A Apple não depende de outras empresas para transformar sua visão em produtos”, disse Rob Schoeben, um ex-executivo de marketing de produto de alto escalão. “A Microsoft sempre foi frustrada porque a indústria de PCs não fazia nenhum trabalho melhor ao montar PCs. A integração vertical é uma enorme vantagem para a Apple. É chocante que ninguém mais tenha replicado isso”. É possível que a abordagem da Apple não tenha sido replicada porque bem poucas empresas são organizadas da maneira como a Apple é.

Tão interessante como entender por que a Apple escolhe fazer o que faz, também é prudente estudar o que ela decide *não* fazer. Dizer *não* é um princípio básico do desenvolvimento de produtos da Apple e, por isso, da abordagem dos negócios da Apple. De fato, a capacidade de dizer não – de rejeitar recursos, produtos, categorias,

segmentos de mercado, transações e, até mesmo, determinados parceiros – é, como Steve Jobs explicou, uma das principais forças da Apple. “Ter um foco é algo poderoso”, ele disse. “O foco de uma empresa em início de atividades é muito claro. O foco não é dizer sim. É realmente dizer não para grandes ideias”.

Jobs pregava essa mensagem dentro da Apple. Vale a pena notar que ele não foi o primeiro a ter esse insight. A observação normalmente vem mais de quem está na área estética do que na esfera empresarial. Ludwig Mies van der Rohe, o discípulo da Bauhaus que projetou o design dos arranha-céus americanos, inclusive o prédio da Seagram, em Nova York, é famoso pelo comentário sobre o desprezo da arquitetura moderna pelo ornamento: “Menos é mais”. Diana Vreeland, decana da revista *Vogue*, de 1963 a 1971, gostava de dizer: “A elegância é recusa”. Steve Jobs, porém, trabalhava em uma indústria que dizia “sim” para tudo. O Microsoft Word está carregado de recursos que nenhum usuário comum jamais usa. Os computadores Macintosh são o retrato da simplicidade.

Previsivelmente, Jobs limitou seus sermões sobre a arte de dizer “não” aos públicos internos da Apple. Em uma ocasião, porém, ele aceitou um convite para opinar fora da empresa. Jerry Yang reuniu cerca de 200 de seus executivos de alto escalão no hotel Sofitel San Francisco Bay em 2007, logo depois que recuperou as rédeas de CEO do Yahoo! Ele queria discutir seus planos para a conturbada empresa. Para animar o espírito abatido de seus executivos desmoralizados, ele levou Steve Jobs como palestrante convidado. Separados por quase uma década de idade, Yang e Jobs tinham muita coisa em comum. Cada um deles havia sido o celebrado cofundador de uma empresa amplamente bem-sucedida que virou o jogo no Vale do Silício. Cada um deles tinha

desistido de sua liderança na empresa em favor de executivos mais temporários. Cada um deles tinha visto a empresa naufragar e declinar. Agora Yang estava voltando como CEO do Yahoo!, assim como Jobs havia feito na Apple exatamente dez anos antes.

Depois de ser apresentado por Young, Jobs contou as desventuras que a Apple enfrentava quando voltou. Ele lembrou ao público que a Apple tinha cerca de 90 dias de caixa vazio. Notou que o investimento da Microsoft na Apple deu alguma liquidez ao caixa e que cortou a Apple aqui e ali até que o iMac estivesse pronto para ser lançado. “A estratégia é imaginar o que não deve ser feito”, ele disse ao grupo. Continuando, ele lembrou que rejeitou especificamente os apelos de seus executivos para criar um assistente digital pessoal como o PalmPilot, preferindo colocar o foco no rejuvenescimento da linha do Macintosh. O conselho dele ao Yahoo!: “Basta apenas fazer uma coisa que seja ótima. Nós sabíamos que era o Mac”.

Jobs então brindou Yang e seus executivos com um pouco da sinceridade da Apple: “O Yahoo! parece interessante”, ele disse. “O Yahoo! pode ser qualquer coisa que vocês quiserem. Sério. Vocês têm pessoas talentosas e mais dinheiro do que possivelmente precisam”, ele continuou. “Eu não consigo imaginar, porém, se vocês são uma empresa de conteúdo ou uma empresa de tecnologia. Escolham uma. Eu sei qual escolheria”. Disse um ex-executivo do Yahoo! que estava na sala: “Foi humilhante. Nós sabíamos que ele estava certo. Mas também sabíamos que éramos incapazes de escolher”. (Yang não permaneceu por muito tempo como CEO pela segunda vez, como Jobs. Ele pediu demissão do emprego novamente em 2009 e o Yahoo! continuou em seu declínio constante – em parte por causa de sua incapacidade de escolher.)

Da sua parte, a Apple escolheu dizer “não” várias vezes. Durante anos, não fez nenhum telefone, muitas vezes alegando –dissimuladamente, sem dúvida – que não queria entrar no negócio de telefonia. De fato, a Apple começou a desenvolver o iPad antes do iPhone, mas mudou de rumo quando sentiu que não era a hora certa para o tablet. (O iPhone foi lançado em 2007, o iPad veio três anos mais tarde.) Depois de lutar durante anos para manter vendas significativas no negócio de clientes corporativos, a Apple também desistiu da ênfase na “empresa”. Hoje, a Apple tem equipes de vendas que atendem empresas. No entanto, mesmo empresas consideráveis compram dos revendedores da Apple, que podem oferecer serviço de atendimento ao cliente orientado para empresas.

A marginalização das vendas de empresa a empresa é uma omissão significativa na estratégia de uma grande empresa de tecnologia. Jobs explicou isso ao dizer que a Apple preferia vender para usuários e não para gerentes de TI. Além disso, com a popularidade de seus celulares, a Apple acabou bem-sucedida em grandes ambientes corporativos ao fazer o marketing para os colaboradores, mais do que para os profissionais de sistemas da informação. Como resultado, a Apple afirma que 92% das empresas da *Fortune 500* estão testando ou utilizando o iPad de alguma maneira, exatamente como se a Apple tivesse elaborado uma iniciativa maior para vender a elas. Com efeito, os colaboradores arrastaram os empregadores a comprarem a tecnologia que os trabalhadores queriam, um fenômeno chamado “consumerização” de TI – uma tendência que a Apple liderou.

Tim Cook costuma dizer que a Apple pode colocar toda a sua linha de produtos na mesa da sala de conferência. Isso é o resultado do processo de peneira que ocorreu na

era pós-1997. Onde antes existiam múltiplos computadores à venda pela Apple, a nova equipe vendia apenas quatro: dois desktops e dois notebooks. Até hoje, a Apple oferece basicamente quatro versões de seu Mac: dois tamanhos de tela, dois tamanhos de processadores. (Para avaliar a austeridade dessa oferta, compare o atual elenco de iMacs com os horrendos PCs múltiplos chamados de tudo em um que a Hewlett-Packard oferece no site.)

A simplicidade está no DNA da empresa, mas também em sua enxuta estrutura organizacional. “A Apple não foi criada para fazer 20 coisas maravilhosas por ano”, disse um ex-executivo. “No máximo, são três projetos que conseguem chamar toneladas de atenção em nível executivo. Trata-se de editar para menos. A equipe de executivos está sempre procurando pegar tecnologias bem na hora certa. No momento em que faz uma centena de coisas, com certeza, você não consegue fazer as coisas do jeito da Apple. A maioria das empresas não quer colocar o foco em uma coisa só, porque elas podem fracassar. Peneirar ideias de 25 para 4 é terrivelmente assustador”.

Dizer “não” é um choque de sistema para os recém-chegados na Apple. Um executivo, cuja empresa foi adquirida pela Apple, descreveu o processo de se acostumar com a recusa de transações que não atendiam termos financeiros estritos, evitando chamar a atenção do noticiário das mídias e aderindo a rígidos agendamentos de preços. “(O poder da restrição) provavelmente consegue instigar em você, mais do que qualquer outra coisa, a abordagem minimalista de não passar da conta nas negociações, de não passar da conta nas relações públicas, de não passar da conta nas conversas, de não passar da conta em nada”, disse o executivo.

A arte da recusa estende-se aos próprios produtos. Os críticos internos muitas vezes apontaram a incapacidade de Jobs em dedicar atenção a mais do que apenas um punhado de projetos. Porém, evitar a “fluência de recursos” é uma marca registrada do bom design de produtos, e isso é levado a sério na Apple. Do lado positivo, é isso o que leva ao music player de um só botão ou ao computador desktop que não está lotado de “crapware”, aqueles programas instalados automaticamente com outros aplicativos, mas que não possuem utilidade e ocupam memória no computador– uma das críticas favoritas de Steve Jobs – que os outros fabricantes de PCs infringem a seus consumidores. Do lado negativo, a mentalidade do foco atrasa a introdução de recursos que todo mundo sabe que os consumidores querem e que a Apple tem toda a intenção de lhes fornecer. “Quanto demorou para que a Apple colocasse ‘cortar e colar’ no iOS?”, perguntou um ex-executivo frustrado, usuário de iPhone, obviamente. De fato, demorou dois anos: o iPhone 3GS, lançado em junho de 2009, foi o primeiro aparelho em que o sistema operacional do celular da Apple incorporou a capacidade básica de cortar e colar texto. O primeiro iPad não tinha câmera, o que deu aos consumidores uma razão para comprar o iPad 2 quando chegou um ano depois.

Talvez o ato de recusa mais radical da Apple seja a maneira como os executivos dos mais altos escalões não saíam à caça de faturamento apenas por faturamento. Isso não quer dizer que a Apple não esteja interessada em fazer dinheiro, naturalmente, nem que não faça um bom trabalho nessa área. O ponto é que a cultura da Apple não começa pela exploração de como fazer a maior quantia de dinheiro. “O Steve falava a respeito da meta da Apple e a meta da Apple não é ganhar dinheiro, é fazer produtos realmente bacanas, é realmente fazer

ótimos produtos”, disse Jonathan Ive, chefe do design da Apple, na conferência Radical Craft do Art Center College of Design em 2006. “Essa é a nossa meta e, como consequência, se eles forem bons, as pessoas vão comprá-los e nós vamos ganhar dinheiro”. De fato, o comportamento da Apple está cheio de exemplos que mostram que ela evita o faturamento diretamente. Os fabricantes de PCs colocam “crapware” em seus computadores – software antivírus, ofertas de assinaturas e assim por diante – exatamente porque o faturamento é lucrativo. A Apple renuncia a essas oportunidades repetidas vezes, convencida de que produtos de alta qualidade vão, por fim, gerar mais lucros. Esta é uma abordagem clássica de longo prazo.

Até a maneira como a Apple recolhe dinheiro de seus consumidores reflete sua mentalidade minimalista. Ao reconhecer que a espera na linha é um importante obstáculo para os consumidores e algo que atrasa o processo de vendas, a Apple imaginou como fortalecer seus “especialistas em vendas” nas lojas de varejo para atenderem os consumidores no ato. Tudo o que pudesse acelerar e simplificar a experiência era uma boa ideia. “Nós medimos a rapidez com que podemos girar algo no Genius Bar, porque isso faz as pessoas sorrirem”, lembra George Blankenship, ex-executivo de alto escalão da unidade de varejo da Apple. “Com que rapidez podemos fazer as pessoas preencherem o cadastro? Precisamos mesmo de um cadastro?” (Os colaboradores do varejo da Apple anotam números de cartões de créditos ou de contas no iTunes de qualquer pessoa que entra na loja.) Nas palavras de Rob Schoeben, ex-executivo de marketing de produto: “A Apple tem obsessão pela experiência do usuário e não pela otimização do faturamento”.

Mantenha a gana do início das atividades

Capítulo 4

Quando Steve Jobs voltou em 1997, a Apple era parecida com qualquer outra grande empresa. No entanto, ser *parecida com qualquer outra grande empresa* era tudo o que Jobs não queria que a Apple fosse.

A empresa havia se tornado burocrática com os gerentes profissionais que derrubaram o cofundador. A Apple tinha fábricas nos Estados Unidos e ao redor do mundo. Existiam muitos comitês para tratar dos vários encargos corporativos. Entre suas fileiras gerenciais, surgiram feudos, todos com poder orçamentário e, às

vezes, com agendas que competiam entre si. Entre os problemas da Apple de meados da década de 1990, faltava uma missão coesa.

Depois que Jobs voltou, a cultura corporativa mudou. Agora, a companhia se movimentava em uníssono, os feudos foram banidos, os colaboradores concentravam-se naquilo em que sabiam fazer melhor – e nada mais. A partir desse dia, os artistas gráficos faziam grafismos, a logística controlava a logística e finanças se preocupava com o equilíbrio das contas. A estrutura corporativa atual apresenta marcante contraste com a que Jobs encontrou quando retornou da NeXT.

A abordagem de propaganda da Apple na época do retorno de Jobs indica como a empresa tinha perdido o foco firme e o vigor empresarial de uma companhia em início de atividades. Jobs contaria a história de enfrentar 16 divisões na Apple, cada qual com seu orçamento divisional de publicidade. Rapidamente, ele colocou um ponto final nisso, declarando que daquele ponto em diante haveria apenas um orçamento para propaganda: as divisões teriam de competir pelos dólares da publicidade. Mais tarde, Jobs se orgulharia de que o gasto global com publicidade da Apple havia *subido* em pouco tempo. Apesar da difícil posição financeira da organização, a consolidação ocorreu em cima do compromisso renovado de promover a Apple e seus produtos e não por qualquer sentimento de obrigação de uma divisão ou de um executivo – nem mesmo para economizar dinheiro. Os produtos mais quentes exigiam mais dólares de publicidade. O foco, obviamente, valeu a pena, e a Apple continuou com a prática de promover fortemente cada vez menos produtos. Assim que as coisas realmente pegaram, aconteceu o efeito do halo virtuoso: as pesadas promoções de iPods levaram consumidores para as lojas de varejo, nas quais eram

expostos aos Macs. A publicidade do iPod indiretamente induziu a venda de computadores – mesmo que, naquele momento, a Apple não estivesse bombeando grandes quantias de dólares de publicidade para a categoria.

O difícil equilíbrio das contas expunha a necessidade de uma estrutura corporativa mais saudável. A Apple estava perdendo dinheiro em meados da década de 1990, apesar de operar o que parecia um negócio rentável. Um exemplo era a divisão de impressoras, que, de acordo com a contabilidade da Apple na ocasião, apresentava uma “margem de contribuição” positiva para a empresa. As impressoras da Apple não ofereciam nada de diferenciado aos consumidores, porém, uma contabilização mais honesta das despesas gerais corporativas revelou que a divisão era um problema. As impressoras estavam entre os produtos que Jobs liquidou sumariamente (o computador portátil Newton, de forma notória, foi outro).

O que emergiu no decorrer dos anos, quando a Apple se transformou de um ídolo caído em um campeão mundial, foi uma organização que tenta com toda força de qualquer grande empresa abraçar o etos de uma empresa em início de atividades. Os benefícios nem sempre são óbvios para quem está do lado de fora do Infinite Loop 1. Com um punhado de passos ousados, como isolar apenas alguns poucos colaboradores dos números de perdas e lucros e também usar uma forma extrema de responsabilidade, a Apple criou um ambiente de trabalho onde os colaboradores são incentivados a pensarem grande, já que a mediocridade é rapidamente exposta.

Jobs muitas vezes falava para públicos que não eram comissões da Apple. Alguns ex-colaboradores questionaram essa afirmativa, indicando entidades que pareciam comissões, inclusive a comissão de preços

internacionais e a comissão de marca. O que eles não discutem é que Jobs fomentava uma cultura que evitava grupos permanentes, orientados para tarefas, que desviavam a atenção da meta básica exclusiva dos planos de execução da Apple. “A razão para existirem comissões é a divisão das responsabilidades”, Jobs disse. “Nós não fazemos assim. Na Apple, você consegue saber exatamente quem é o responsável”.

A noção de responsabilidade foi consagrada na Apple com uma abreviatura, DRI, ou seja, *directly responsible individual*, que quer dizer “indivíduo diretamente responsável”. O DRI é uma pessoa com determinada atribuição, que será repreendida se algo der errado. O que é interessante é que o termo *DRI* é anterior ao retorno de Steve Jobs. Para ele, a responsabilidade fazia parte da cultura da Apple, não era uma palavra em uma abreviatura. Colaboradores muitos degraus abaixo do CEO na escada ecoavam o sentimento. “Quando você fala com as pessoas na Apple, em geral, elas sabem lhe dizer o que fazem”, disse um ex-executivo sênior de hardware. “Quando você entrevista pessoas em outras empresas, é surpreendente como tão pouca gente consegue dizer o que faz”, relatou outro colaborador que foi embora, este das fileiras de marketing da Apple: “Não há confusão sobre quem vai fazer o quê. Tudo é muito orientado para o detalhe. Tentei levar isso para outros lugares, mas a reação foi: ‘O que você quer dizer com isso?’ Querem que duas ou três pessoas tenham responsabilidade”.

O DRI é uma poderosa ferramenta de gerenciamento, consagrada como uma das melhores práticas corporativas da Apple, passada de boca em boca para as novas gerações de colaboradores. “Qualquer reunião eficaz na Apple terá uma lista de ações”, disse um ex-colaborador. “Em seguida virá o DRI”. Típica é a maneira

como o grupo de marketing de eventos da Apple prepara um documento chamado *At a Glance* [Num piscar de olhos], um cronograma detalhado da produção de eventos. Cada item, com o tempo e o lugar em que irá ocorrer, inclui um DRI. De maneira similar, nas semanas e nos meses que antecedem o lançamento de um produto, o manual conhecido como *Regras da Estrada* atribui DRIs até para os menores itens. "Quando preparamos um lançamento, cada tarefa tem seu DRI listado", disse um ex-colaborador. "Esta será a pessoa encarregada".

Assim como Jobs transformou "comissão" em uma palavra proscrita na Apple, ele também extinguiu a P&L (*Profits and Losses*, "Perdas e Lucros"), esse estado de vigília do poder gerencial. No resto do mundo corporativo, dizer que alguém administra uma declaração de perdas e lucros é proclamar o domínio de alguém: *faço a minha própria P&L, logo existo*. O executivo com a P&L tem a autoridade – e a obrigação – de fazer lucros para a empresa. Decisões sobre contratar e demitir, a definição de estratégias e a alocação de recursos cabem aos executivos que controlam a P&L, muitos deles com cargos de *gerente-geral* ou algumas variantes de *vice-presidente*.

Sob Steve Jobs, somente um executivo "possuía" a P&L e ele era o diretor-financeiro. Ao criar um sistema no qual apenas um executivo financeiro cuidaria do orçamento, Jobs forçou os executivos funcionais a colocarem o foco em suas forças. Gerentes de todos os níveis da Apple disseram que raramente eram pressionados por qualquer tipo de análise financeira ou para tomarem decisões com base no retorno potencial sobre o investimento. Disse um ex-executivo de marketing: "Não me lembro de nenhuma discussão em que a conversa tenha sido sobre dólares ou despesas". Esse é um refrão comum quando se fala de

ex-colaboradores da Apple. A razão pela qual eles não discutem despesas é quase certamente porque os chefes também não fazem isso. Jobs sustentava essa autoridade pessoalmente e a monitorava exclusivamente por meio de seu diretor-financeiro. Os gerentes da Apple e seus colaboradores quase sempre se comportam como crianças ricas talentosas: têm acesso a recursos ilimitados para fazerem coisas interessantes. Não precisam se preocupar com o custo de ideias, componentes e experiências. São limitados apenas por aquilo que seus "pais" lhes dão.

Exceto essa remoção das preocupações com perdas de lucros, outro jeito de a Apple discordar de muitas corporações está na organização ao longo de linhas funcionais, mais do que por grupos de produtos ou outros conceitos estruturais. Poucas grandes empresas são capazes de se organizarem ao longo de linhas funcionais. É por isso que, acima de certo tamanho, as grandes corporações se repartem em divisões. Novamente, a natureza funcional do gerenciamento da Apple é fundamental para seu sucesso. Quando Ron Johnson deixou a Target para liderar o esforço de varejo da Apple, ele não ficou com o controle do inventário do varejo. Tim Cook, então vice-presidente sênior da Apple para operações mundiais, ficou com isso. Johnson não escolhia quais produtos colocaria nas lojas. Ele colocava todos os produtos da Apple nas lojas. Johnson controlava tudo, é claro, inclusive a seleção do local, o design, a aquisição de imóveis, o treinamento e assim por diante. Na maioria das empresas, o executivo que administra o site comercial controla as imagens fotográficas do site. Não na Apple, onde uma equipe de artes gráficas escolhe as imagens para a empresa inteira.

Nessa estrutura alternativa de gerenciamento, os executivos têm poderes limitados e também não se exige

deles que tenham a capacidade de seguirem algum esquema de gestão consagrado. A pessoa é contratada e avaliada pela capacidade em campo, não pela capacidade como treinador ou gerente. Jonathan Ive, amplamente admirado por suas ideias de designer, é considerado como pouco conhecedor de finanças. Isso pode ser visto como algo negativo: um dos mais poderosos executivos da Apple, uma pessoa ouvida por Steve Jobs durante anos, não é visto como alguém com inclinação para os negócios. O lado positivo, porém, serviu extremamente bem para a Apple. Ive é conhecido por fazer pedidos aparentemente não realistas para as equipes de operações e produção em busca de sua visão de designer. Pagar por essa visão é problema de outra pessoa, e os produtos da Apple têm sido o resultado dessa postura. A insistência sonhadora de Ive a respeito do aro em aço inoxidável na moldura dos iPhones e do vidro com qualidade industrial nos iPads, por exemplo, compensou de uma maneira que gerentes preocupados com o orçamento jamais conseguiriam. Se estivesse atrelado a uma planilha, será que Ive teria insistido para que o mármore italiano escolhido para a primeira loja de varejo em Manhattan fosse levado a Cupertino para sua inspeção?

O verdadeiro conceito de gerenciamento geral – a noção de promover tipos com cérebro esquerdo ou cérebro direito bem arredondados, que possam alternar do imóvel para a cadeia de suprimentos e do marketing para finanças – constitui um terceiro trilho adicional na Apple. Essa abordagem contradiz cerca de um século de ensino das escolas de administração do mundo industrializado, em particular, os conceitos de gerenciamento geral ensinados na era pós-Segunda Guerra Mundial na Harvard Business School. Condizente com esse viés relativo à vibração de uma empresa em

início de atividades, Jobs por muito tempo desprezou o gerenciamento geral. Quando criou a Apple na década de 1980, ele desconsiderou grandes empresas como a Polaroid e a Xerox por terem perdido o rumo. “As empresas, quando crescem e se tornam entidades de muitos bilhões de dólares, de certo modo, perdem a visão”, ele disse à *Playboy* em 1985. “Elas inserem muitas camadas de gerenciamento médio entre as pessoas que administram a empresa e as pessoas que fazem o trabalho. E já não tem mais o sentimento inerente ou a paixão pelos produtos. As pessoas criativas, que são aquelas que se preocupam apaixonadamente, têm de persuadir cinco camadas de gerenciamento para fazerem o que sabem, que é o certo a se fazer”.

Quando voltou para Apple, Jobs teve o dissabor de descobrir que a companhia havia se tornado uma daquelas empresas que havia depreciado uma década antes. “O que estava errado na Apple não eram os contribuintes individuais”, ele disse. “Tivemos de nos livrar de cerca de 4 mil gerentes médios. Bons técnicos eram promovidos até se tornarem gerentes”. Jobs estava bem consciente de que a abordagem da Apple ficava à parte. “A maneira como você cresce na Apple não é igual à da GE”, ele disse. “Não o enviamos para um cargo no Congo. Não temos essa noção de que o gerente pode administrar qualquer coisa”.

A abordagem da Apple para o gerenciamento e o desenvolvimento de talentos ocorre de cima para baixo. Ela começa com um CEO onisciente, auxiliado por uma poderosa equipe executiva –a “ET” (“*executive team*”), como é conhecida em toda a empresa. “A finalidade da equipe executiva é coordenar as coisas e definir o tom para a empresa”, Jobs disse uma vez. Esse grupo de dez membros, inclusive o CEO, inclui os chefes de marketing

de produto, de engenharia de software e hardware, de operações, de lojas de varejo, de serviços de internet e de design, todos os quais colocam a mão diretamente nos produtos da Apple. A eles se juntam os chefes de finanças e do jurídico.

A equipe executiva se reúne toda segunda-feira, e o principal item de ação é o exame dos planos de produtos da Apple. Pode parecer uma típica função corporativa, mas é incomum na profundidade da atenção dada aos aspectos granulares do desenvolvimento de produtos. Como a Apple tem tão poucos produtos, a equipe executiva é capaz de examinar todos eles no decorrer de duas reuniões semanais. A empresa pode ser estruturada de cima para baixo, mas o formato da equipe executiva gera um sistema de gestão para cima. Equipes por toda a empresa vivem em constante estado de preparar os chefes para participarem de alguma reunião da equipe executiva. De fato, grupos individuais em toda a empresa fazem suas próprias reuniões de preparação para a ET e outras reuniões em nível de alto escalão. (Quando administrava operações, Tim Cook convocava sua reunião pré-ET no domingo à noite.) “Todo mundo trabalha para essas apresentações da segunda-feira”, disse Andrew Borovsky, ex-designer da Apple: “É feito o exame executivo de cada projeto significativo”.

A adesão a esse sistema de comunicar de cima/gerenciar de baixo explica a velocidade e a clareza na tomada de decisões da Apple. “Você nunca está há mais de duas semanas da articulação da decisão”, disse um executivo de hardware. (Jobs dizia que, se a discussão de um produto não terminasse em uma semana, ela seria acrescentada na agenda da semana seguinte.) “Os engenheiros jovens sabem que seu trabalho será apresentado. Eles sabem que seu trabalho importa”. Eles também sabem que o debate não será

sem fim. “Alguém me disse: ‘Eu nem sempre concordo, mas sei que alguma decisão será tomada’”, notou o mesmo engenheiro.

A revisão semanal do produto pelo alto escalão também serve como um tipo de seminário de pós-graduação para executivos abaixo do nível da equipe executiva. Quando executivos agregavam mais responsabilidades, Jobs os convidava para assistirem a parte das reuniões da ET e, depois, cada vez mais e continuamente.

A agilidade na tomada de decisões da Apple também é ajudada pela maneira como as informações são judiciosamente comunicadas fora da equipe executiva. Normalmente, mais informações entram do que saem. As equipes da Apple são informadas rapidamente – mas recebem apenas as informações consideradas necessárias. A mentalidade do “precisa saber” explica tantas salas secretas isoladas com acesso por meio de crachá restritivo. Ao manter seletivamente alguns colaboradores despreocupados com relação aos colegas de outros lugares em uma empresa gigantesca, a Apple cria a ilusão de que esses colaboradores de fato não trabalham em uma empresa gigantesca: eles trabalham para uma empresa em início de atividade. “Uma parte é teatro, outra parte é paranoia”, disse um ex-engenheiro da Apple. Mas isso também é feito com um propósito: “Eles estão se isolando de tudo o que é ruim em uma grande empresa”.

A equipe original do iPhone, por exemplo, não interagia com o pessoal que trabalhava no iPod, então produto dominante e de crescimento mais rápido na Apple. A organização do iPhone tinha permissão para invadir o grupo do iPod e outras áreas da empresa atrás de talentos de engenharia. Isso aconteceu porque o iPhone era uma prioridade corporativa orientada do alto escalão.

“Uma grande empresa ficaria preocupada com a canibalização do iPod”, disse um observador que conhecia executivos de ambos os grupos. “Houve tensão técnica e cultural”. Os efeitos de qualquer tensão foram minimizados na Apple, porque os dois grupos não se falavam. A equipe em início de atividades podia fingir que não tinha a bagagem de uma grande corporação.

Reúna todos esses atributos – direção clara, responsabilidade individual, sentido de urgência, informação constante, clareza da missão – e você começa a ter o sentido dos valores da Apple. Os *valores* podem ser um tópico piegas no mundo corporativo, um termo intercambiável com *cultura* ou *crenças básicas*. No caso da Apple, porém, ser capaz de avaliar quão profundamente estão enraizados seus valores é um indício de como a empresa se sairá sem a presença de Steve Jobs. Afinal de contas, o próprio Jobs amargurou a deriva dos valores da Apple durante os mais de dez anos em que ficou no ostracismo da NeXT e da Pixar. “O que arruinou a Apple não foi o crescimento”, ele disse em 1995 em uma entrevista à Smithsonian Institution, enquanto assistia à sua amada menina dos olhos se debater. “O que arruinou a Apple foram os valores. John Sculley arruinou a Apple, e ele a arruinou ao levar um conjunto de valores para o alto escalão da companhia que era corrompido e que corrompeu algumas pessoas do topo que já estavam lá, expulsou outras que não eram corruptíveis, trouxe mais corruptos, pagou coletivamente a eles dezenas de milhões de dólares e que se preocupava mais com a própria glória e riqueza do que com o cuidado em primeiro lugar da Apple, que estava

fazendo grandes computadores para as pessoas usarem”. (Em 2011, Sculley a princípio declinou comentar as declarações de Jobs da década anterior e, depois, tratou de citar suas realizações na Apple, inclusive a ajuda para lançar o Macintosh. Vale notar que *corrupto* era a palavra pejorativa favorita de Jobs. Geralmente, ele a usava para descrever sua opinião sobre a maneira errada de fazer as coisas, em lugar de sugerir transgressão ilegal.)

Se Jobs achava a liderança durante sua ausência obcecada pelo dinheiro, a moderna obsessão pela experiência do usuário criou um atalho para a maneira como os colaboradores da Apple se comunicam. “Existe uma paixão a respeito do lugar”, disse um ex-executivo de engenharia de alto escalão. “Você interage com pessoas em outras empresas que simplesmente não estão conectadas. Elas flutuam acima da estratégia. Você tenta explicar a elas o que não devem fazer e é como falar para as pessoas em uma linguagem que elas não entendem. Na Apple, 13 de 15 tópicos são cortados depois de uma discussão resolvida. Só isso é necessário.”

O jeito da Apple é direto e orientado pelo prazo. “Os compromissos são definidos com bastante antecedência”, disse Mike James, que administrou a loja on-line da Apple no início da década de 2000. “As coisas são realizadas. Não existem questionamentos. O ‘dilema do inovador’ não existe na Apple”, ele disse referindo-se ao popular livro de Clay Christensen a respeito de como grandes empresas falham na antecipação da próxima onda, por não serem capazes de sacrificar as vendas atuais. “Não existe dilema.” E, com relação à urgência: “Se você quer que alguma coisa seja feita, a reunião é para hoje à tarde. Ou para amanhã de manhã. Você não espera para fazer alguma coisa no calendário”.

Para uma organização tão vasta, a Apple também é uma empresa centralizada na sede. É claro, existem escritórios de vendas e lojas de varejo no mundo todo. E a Apple estabeleceu sua base de manufatura na China. Porém, toda a equipe de gestão está em Cupertino e seus integrantes falam uns com os outros, muitas vezes pessoalmente. O pequeno número de vice-presidentes, que, em geral, se reportam diretamente aos membros da equipe executiva, significa que o CEO pode ver a empresa inteira com apenas um grau de separação. O pessoal da diretoria da Apple viaja de avião em um piscar de olhos, mas a empresa não tem a cultura da videoconferência nem da teleconferência. Em geral, as reuniões acontecem em Cupertino.

Além disso, existe o sentimento de que apenas as pessoas que estão em Cupertino são realmente confiáveis. Bob Borchers, o ex-executivo de marketing de produto do iPhone, lembra-se da decisão de embarcar mais de 40 pessoas em um voo da sede para a Europa, para o lançamento da iPhone no Reino Unido e na Alemanha. “Era o pessoal de Cupertino, eram as pessoas que fizeram parte do lançamento do MacWorld, que já haviam passado por isso”, ele disse, referindo-se ao lançamento do iPhone em 2007 no Moscone Center de San Francisco. “Então, mais do que tentar treinar alguém, até mesmo pessoas do escritório regional, nós dissemos: ‘Não, vamos pegaras pessoas que já fizeram isso antes. Vai todo mundo de avião’. Nós basicamente fechamos todo o marketing do produto por uma semana”.

Em uma empresa organizada mais ao longo das linhas funcionais do que das linhas divisionais, o patrulhamento precisa ser uma competência básica do líder. Steve Jobs, por muito tempo, considerou a questão de identificar e aliciar talentos como um dos aspectos mais importantes de ser empreendedor e CEO. Isso estava sobretudo em sua mente em 1995, uma década depois de ter sido afastado da Apple e dois anos antes de voltar. Vejam como, na entrevista ao Smithsonian, ele discutiu o valor numérico relativo das pessoas da maneira como o gerente de um fundo especulativo pode discutir a alavancagem.

> Sempre considerei que parte do meu serviço era manter o nível de qualidade das pessoas na organização com quem trabalho muito. É isso o que considero uma das poucas coisas com que posso de fato contribuir individualmente – realmente tentar instigar na organização a meta de ter apenas participantes da classe A. Também nesse campo, como em muitos outros campos, a diferença entre o pior motorista de táxi e o melhor motorista de táxi que vai levar você a atravessar Manhattan pode ser de dois para um. O melhor vai levar você até lá em 15 minutos, e o pior vai levar você até lá em meia hora. Ou melhor cozinheiro e o pior cozinheiro, talvez a base seja de três para um. Escolha algo assim. No campo em que estou, a diferença entre a melhor pessoa e a pior pessoa é de cerca de cem para um ou mais. A diferença entre uma boa pessoa de software e uma ótima pessoa de software é de 50 para um, é de 25 a 50 para um, uma faixa dinâmica enorme. Assim, descobri que não apenas no software, mas em tudo o que fiz, realmente vale a pena ir atrás das melhores pessoas do mundo.

Mike James, um ex-executivo da Apple, lembrou de um *steveismo* mais conciso sobre o assunto do talento: “Os participantes da classe A contratam participantes da classe B e os participantes da classe B contratam participantes da classe C. Aqui, nós só queremos participantes da classe A”.

Uma vez contratadas, as pessoas permaneciam anos na Apple, assumindo que haviam aprendido a aceitar o que era literal e tácito em termos de emprego. Na época em que Steve Jobs renunciou como CEO, cada membro da equipe executiva, exceto para o conselho geral e o diretor-financeiro, permaneceu em seu emprego pelo menos até 2000. O mesmo é verdade nas fileiras de nível médio, especialmente entre os engenheiros, que sonharam com trabalhar na Apple desde que tinham idade suficiente para comprar o primeiro Mac. Recrutadores rivais dizem que é difícil contratar pessoas da Apple, em particular os engenheiros. Colaboradores bem-sucedidos vão embora, é claro. Quando se pergunta o porquê, a típica resposta meia-boca da pessoa gira em torno do desejo de prosseguir com os próprios sonhos, em vez daqueles da Apple. “Na Apple você trabalha nos produtos da Apple”, disse Borovsky, o ex-designer da Apple. “Eu saí para começar a minha própria consultoria de design”.

O pessoal da Apple indubitavelmente é de classe mundial, mas ser excelente no trabalho não é o bastante. Para prosperar na Apple, a pessoa precisa ser de um certo tipo, sem ego e fanática. Para começar, os colaboradores da Apple, sejam extremamente seniores ou iniciantes, precisam ter a capacidade de “verificar suas identidades na porta”, nas palavras de um ex-executivo. “Na Apple, você é contratado pela especialidade, isso é bom para a empresa”. Jobs uma vez alardeou ter os melhores metalúrgicos do mundo na

Apple. Do outro lado, existe pouca movimentação interna e, mais recentemente, um viés rumo à contratação de terceirizados se tornou aparente, o que um recrutador chama de “a cultura de substituição contra a cultura do desenvolvimento”. Disse um executivo que trabalhou duas vezes na Apple: “Eu tenho mais exemplos de pessoas sendo rebaixadas do que promovidas. Elas foram banidas de um grupo, abandonadas para encontrar uma posição inferior em outra parte da Apple e continuam esperando reverter a situação [ou esperando pelas opções de suas ações]”. A piada comum de um colaborador da Apple que aceita a remoção traz à mente a maneira como as pessoas se referem ao último colocado da turma que se forma na faculdade de medicina (ainda assim um médico, um doutor): “Continuo trabalhando na Apple”.

A Apple não é para todo mundo. “A Apple funciona de maneira tão acelerada e tão enxuta que ela exige pessoas que realmente trabalhem duro, assumam muitas tarefas e as façam em pouco tempo”, disse um recrutador que é próximo dos colaboradores da Apple. “Existe uma mística a respeito da Apple que intriga as pessoas, então todo mundo quer verificar isso. Todos querem fazer parte de algo bacana, mas quando entram dizem coisas como: ‘*Bem, na realidade não é a empresa legal que eu achava que era*’. Na verdade, existe uma expressão popular na Apple: todo mundo que está na Apple quer sair e todo mundo que está fora da Apple quer entrar”.

Existem aspectos negativos no jeito Apple de ser. Charles O’Reilly, professor da Stanford Graduate School of Business de Stanford que estuda liderança, cultura organizacional e demografia, acredita que existe apenas uma razão para a Apple ter sido capaz de protelar a estrutura organizacional tradicional em favor da

funcional. “A Apple foi capaz de evitar se tornar uma grande organização orientada pelo mercado porque Jobs tomava todas as decisões”, ele disse. “Nós tendemos a venerar o altar do sucesso”, ele acrescentou, prevendo que, sem Jobs, a falta de gerenciamento geral vai mudar de uma singularidade para uma obrigatoriedade. De fato, quando Jobs saiu, a Apple estava fazendo múltiplas pesquisas por executivos de alto escalão, inclusive um novo chefe de varejo, o número dois do marketing de produto e o novo chefe de vendas, porque vendas se reportava a Cook. O organograma da Apple é tão enxuto – aproximadamente 70 vice-presidentes para uma empresa com pouco mais de 24 mil colaboradores que não são do varejo – que sua bancada é relativamente rasa.

A capacidade de manter o perfil baixo é muitas vezes difícil para os batalhadores brilhantes que a Apple recruta. Durante anos, o único executivo que Jobs permitiu que servisse em um conselho de diretores externo foi Tim Cook, que faz parte da diretoria da Nike. Outros colaboradores foram avisados para que não ligassem o próprio nome a causas de organizações sem fins lucrativos, pelo menos não de maneira que pudessem ser identificados como colaboradores da Apple. Claramente a empresa não queria colaboradores individuais “falando” pela Apple. Jobs sugeriu que sua maior preocupação era com a distração. Andy Miller, que se juntou à Apple como vice-presidente, depois que a companhia comprou a sua empresa de publicidade em celularem 2009, perguntou a Jobs se poderia se juntar à diretoria de uma empresa independente em ramo de negócios diferente do da Apple. “O quê?”, Jobs respondeu. “Você quase não dá conta por aqui”, Jobs disse, o que Miller entendeu quase como um elogio, “e quer gastar seu tempo ajudando mais alguém em outra

empresa? Eu não deixo nem o Forstall sair do escritório”, Jobs acrescentou, referindo-se a Scott Forstall, o chefe de software de celular da Apple, um executivo consideravelmente mais influente e escalão mais alto do que Miller. Desnecessário dizer que Miller declinou a oferta de ser membro da diretoria.

A falta de atividades extracurriculares enraíza o foco, mas promove o isolamento. Os executivos da era Macintosh na Apple em particular podem ter passado todo o período na Apple sem interagirem significativamente com outras pessoas de fora que não fossem um punhado de fornecedores próximos. Afinal de contas, eles tiveram a carreira antes que o iTunes e o iPhone introduzissem a Apple em tantas conversações da nova indústria. “Eu basicamente acredito que as pessoas que permanecem por muito tempo não conseguem trabalhar mais em outro lugar”, disse um executivo que saiu para trabalhar em outro lugar. “Isso não se traduz na vida real”. Outro executivo que partiu comparou um colega recentemente aposentado com um condenado recentemente solto: “Quando ele saiu, era como se tivesse passado duas décadas na cadeia. Ele não conhecia ninguém”.

Os colaboradores típicos da Apple, de fato, não precisam de maneira alguma conhecer muitas pessoas – apenas um punhado de colegas de seu grupo imediato. O antropólogo Robin Dunbar teorizou em 1992 que os seres humanos são capazes de manterem relacionamentos significativos em média com 150 pessoas simultaneamente no máximo. Ele chegou a essa

conclusão depois de observar cientificamente primatas na selva e seus hábitos de “autoconservação” – em outras palavras, a maneira como eles cuidavam e se apoiavam uns nos outros para as tarefas de sustentação da vida. Steve Jobs observou um grupo diferente de criaturas: os engenheiros que trabalharam no primeiro computador Macintosh no início da década de 1980 – e chegou a uma conclusão similar. Ele declarou, durante sua primeira passagem pela Apple, que jamais esperava que a divisão Macintosh fosse maior do que uma centena de pessoas.

Pequenos grupos, e o número de uma centena em particular, têm sido partes integrantes da cultura da Apple desde sempre. A Apple não está sozinha nisso. As empresas estão sempre tentando imaginar como incentivar projetos de “serviços confusos” em separado ou confiar atribuições importantes a equipes SWAT discretas. A Amazon.com tem a regra das duas pizzas: as equipes não podem ser maiores do que a quantidade de pessoas que possam ser alimentadas com duas pizzas no caso (provável) de terem de trabalhar até tarde e precisarem mastigar alguma coisa.

A Apple frequentemente atribui projetos importantes a pequenos grupos. Por exemplo, apenas dois engenheiros escreveram o código de conversão do navegador Safari da Apple para o iPod, uma empreitada de fôlego. É, acima de tudo, o modo como uma empresa em início de atividade aborda algo importante, embora, no caso da empresa em início de atividade, isso ocorra porque não há um monte de gente ao redor – mais por necessidade do que por uma decisão consciente do gerenciamento. “Se duas ou quatro pessoas podem fazer isso, você não precisa de 20 ou 30, que é como a maioria das empresas faz”, disse Andrew Borovsky, o ex-designer da Apple. “Na Apple, equipes realmente pequenas trabalham em

projetos realmente importantes. Essa é uma das vantagens de ser como uma empresa em início de atividade”.

Jobs venerou a importância do pequeno grupo em uma reunião ultrassecreta chamada “Top 100”. A expressão refere-se tanto ao grupo como à reunião, que era realizada mais ou menos anualmente quando Jobs estava bem, ou menos sistematicamente quando ele não estava. Jobs descreveu o grupo alternativamente como aquelas pessoas que ele escolheria se tivesse de começar a empresa de novo várias vezes e como as pessoas com que ele gostaria de estar no proverbial bote salva-vidas quando a boa nave da Apple afundasse. A participação na Top 100 era altamente disputada. Era um momento carregado de emoção na carreira de um executivo, pois Jobs fazia os convites com base em sua opinião sobre os indivíduos em questão, mais do que com base no cargo. Engenheiros de nível relativamente baixo participavam, porque Jobs os queria lá, enquanto alguns vice-presidentes eram excluídos. Sentimentos feridos pela exclusão eram a norma, o que Jobs esperava e, até mesmo, apreciava.

Tudo a respeito da Top 100 era mantido em sigilo. Durante anos, ela foi realizada no Chaminade Resort & Spa, em Santa Cruz, na Califórnia e, posteriormente, no Carmel Valley Ranch, no lado oposto da baía de Monterey. Os participantes eram proibidos de dirigirem por conta própria até a reunião. Em vez disso, todos aqueles executivos, ricos e essenciais, eram transportados em ônibus de Cupertino pela estrada do sul. Os participantes eram orientados a não colocarem a reunião na agenda nem deviam discuti-la internamente. Isso era uma loucura, é claro, porque os executivos seniores precisavam da ajuda de seus subordinados para se prepararem para o papel que deveriam desempenhar

na reunião. “Preparávamos os materiais para as pessoas que participariam da Top 100”, lembrou Michael Hailey, um gerente que não estava entre os eleitos para o convite. “Depois organizávamos um almoço de gozação, dos cem Inferiores, assim que eles partiam”.

Certos detalhes da reunião Top 100 eram tão sigilosos que a Apple tinha as salas de reunião varridas de antemão contra vírus. Jobs era conhecido por proibir que as pessoas que serviam os convidados entrassem na sala enquanto os produtos eram mostrados. Uma vez ele incentivou os participantes a se apresentarem pessoalmente à pessoa sentada ao lado para garantir que ninguém tivesse se infiltrado na sala.

Uma vez escondidos em seu exclusivo local fora da sede, os Top 100 tratavam de fazer um amplo exame dos planos de produto da Apple para os próximos 18 meses mais ou menos. Jobs sentava na frente da sala, despejava as coisas em uma apresentação que descrevia sua visão para a empresa e, então, presidia as apresentações dos outros executivos. Os executivos que participaram diziam que as apresentações eram dignas de um comunicado de Steve Jobs, o que significava um tremendo esforço dirigido a eles. “Eram meia dúzia de apresentações em um dia, cada uma com apenas uma hora de duração”, lembrou um executivo que participou de várias Top 100. “Você podia realmente falar a respeito de qualquer coisa nessas reuniões. E não precisava se preocupar com o sigilo. Você podia colocar na mesa os prós e os contras, todo tipo de coisa”.

As reuniões se destinavam a permitir que o nível de liderança abaixo da equipe executiva – pessoas que ficavam como em um silo, segregadas da empresa e que normalmente não interagiam umas com as outras – aflorasse. Elas também eram um espaço para cenas inéditas sobre os produtos a serem lançados. O conceito

da loja foi revelado na Top 100, assim como o primeiro iPod.

Na última Top 100 de que Steve Jobs participou, em novembro de 2010, ele mostrou o iPad 2 e sua colorida nova capa magnética – quatro meses antes de o público poder ver o produto. Um destaque para os participantes foi a extensa sessão de perguntas e respostas entre Jobs e seus executivos. Alguém perguntou por que o próprio Jobs não era mais filantrópico. Ele respondeu que achava que dar dinheiro era uma perda de tempo. A equipe do San Francisco Giants ganhou a World Series durante um jantar da última Top 100 – uma distração para os muitos torcedores dos Giants que estavam na sala e um aborrecimento para Jobs, que era completamente desinteressado por esportes.

A Top 100 era principalmente um negócio interno, embora algum raro convidado externo pudesse aparecer. Paul Otellini, executivo chefe da Intel, compareceu no ano em que a Apple e a Intel começaram a parceria para colocar chips da Intel nos Macs. Quando a Apple se preparava para entrar no negócio de telefonia celular, seus principais contatos na AT&T, Glenn Lurie e Paul Roth informaram os executivos da indústria da informática sobre o mundo sem fio e sua história. Lurie lembrou que a reunião o expôs a executivos da Apple além do restrito grupo com os quais ele havia tratado a respeito do iPhone. “Saí de lá incrivelmente impressionado com os indivíduos”, ele disse. (O papel de Lurie com a Apple foi tão importante para ele que sua biografia oficial na AT&T afirma que ele teve “responsabilidades nas operações da AT&T em andamento com a Apple, tendo liderado as negociações para trazer o iPhone para a AT&T”. Também registra sua breve carreira como jogador de futebol profissional, mas não menciona o nome de nenhum outro parceiro da AT&T.)

Quem ficava para trás descreve o murmúrio excessivo e o pescoço esticado das pessoas nos escritórios vazios, além da ausência de *vips* na reunião, que oficialmente não existia na agenda de ninguém. “Nós supostamente não devíamos saber onde eles estavam. Mas todo mundo sabia onde eles estavam”, lembrou alguém que não entrou no bote salva-vidas do Steve Jobs. “Em troca, eles supostamente não deveriam estar trabalhando, embora estivessem passando e-mails e dando telefonemas para evitar que ficassem muito tempo afastados”.

Embora versões da Top 100 existam em outras empresas, essas reuniões fora da sede normalmente são igualitárias em termos da lista de convidados e contêm algum componente de treinamento que sugere aos participantes que eles estão sendo considerados para promoções na hierarquia organizacional. A abordagem do desenvolvimento de carreira na Apple é também outro modo de a companhia seguir contra as normas das outras empresas. A atitude que prevalece para os trabalhadores no mundo corporativo é considerar sua trajetória crescente. *Qual é o meu caminho para cima? Quando posso atingir o próximo nível?* As empresas, em troca, gastam desmesurados tempo e dinheiro preparando sua gente para novas responsabilidades. Elas se esforçam muito só para encontrar o lugar certo para a pessoa. Porém, e se toda essa mentalidade estiver errada? E se as empresas incentivassem os colaboradores a ficarem satisfeitos onde estão, pois são ótimos naquilo que fazem, isso sem mencionar que isso pode ser o melhor para os acionistas?

Em vez de os colaboradores ficarem atormentados achando que estão emperrados em trabalhos terminais, que tal se eles fossem exaltados por terem encontrado o trabalho *perfeito*? Bastante politicagem de escritório pode evaporar da cultura corporativa se o crescimento

da carreira não for considerado o equivalente da realização profissional. Os acionistas, afinal de contas, não se preocupam com feudos e egos. Muitos profissionais achariam libertador trabalhar naquilo em que são bons, recebendo uma compensação competitiva convincente, sem terem de se preocupar com supervisionar os outros ou terem de manipular em busca de posições mais elevadas na hierarquia da organização. Se mais empresas fizessem essas coisas, isso poderia funcionar ou não. Talvez até nem tenha funcionado tão bem na Apple depois que Steve Jobs deixou de ser CEO por alguns anos. Porém, se mais empresas pensassem a respeito dessas coisas, elas certamente se pareceriam mais com a Apple.

Faça discípulos

Capítulo 5

Em 21 de janeiro de 2009, exatamente uma semana depois de Steve Jobs ter anunciado uma licença médica de seis meses, Tim Cook presidiu uma conferência, convocada junto a analistas e investidores de Wall Street após a divulgação dos resultados do trimestre da Apple. Previsivelmente, o primeiro entrevistador queria saber se Cook administraria a empresa de maneira diferente da de Jobs. O analista também levantou a embaraçosa questão que estava na cabeça de todo mundo: Cook sucederia Jobs se o CEO não voltasse?

Cook não se esquivou da pergunta com a embromação habitual, tão ao gosto dos executivos e dos jogadores de beisebol. “Existe uma amplitude, uma profundidade e uma estabilidade extraordinária na equipe executiva da

Apple”, ele começou a falar, “e seus membros lideram 35 mil colaboradores, que eu gostaria de chamar de diabolicamente inteligentes. E isso acontece em todas as áreas da empresa, da engenharia ao marketing, de operações a vendas e a todo o resto. E os valores da nossa empresa estão extremamente bem fortalecidos”. Cook certamente poderia ter parado por aqui. No entanto, suas emoções estavam à flor da pele na época, em parte porque ele estava genuinamente interessado na saúde de Jobs. Ele sabia que a “comunidade da Apple” – os consumidores, os desenvolvedores, os colaboradores – também estava interessada. Assim, ele continuou como se recitasse um credo aprendido quando criança na escola dominical:

Nós acreditamos que viemos à face da terra para criar grandes produtos, e isso não vai mudar. Nós temos o foco constante na inovação.

Nós acreditamos no simples e não no complexo.

Nós acreditamos que precisamos possuir e controlar as tecnologias básicas por trás dos produtos que fazemos e só participamos dos mercados aos quais podemos fazer uma contribuição significativa. Nós acreditamos em dizer não para milhares de projetos, de modo que possamos realmente colocar o foco naqueles poucos que são verdadeiramente importantes e significativos para nós.

Nós acreditamos na colaboração profunda e na polinização cruzada de nossos grupos, que nos permitem inovar de uma maneira que outros não conseguem fazer. E, sinceramente, só nos decidimos por nada mais nada menos do que excelência em cada grupo na empresa e temos a honestidade própria de admitir quando estamos errados e de incentivar a mudança.

E acredito que não importa quem esteja em qual cargo, esses valores estão de tal forma embutidos nesta

empresa, que a Apple vai se sair extremamente bem. E acredito fortemente que a Apple está fazendo o melhor trabalho de sua história.

A declaração, aparentemente improvisada, foi extraordinária em muitos níveis. Para os ingressantes, Cook estava executando todas as notas de uma sinfonia quase sempre tocada por Steve Jobs. Ele evocou os valores da Apple e citou a missão messiânica dela.

Mais do que isso, Cook tinha se apresentado para uma fatia de público que mal o conhecia. Na verdade, Cook estava na Apple havia mais de uma década e havia administrado a empresa quando Jobs tratou do câncer pancreático pela primeira vez, em 2004. No entanto, ele continuou um enigma para quase todo mundo, menos para um punhado de executivos de alto escalão da Apple e alguns dos mais importantes fornecedores e parceiros de negócios da empresa. A discussão básica sobre Cook era que ele seria um autômato insípido que administrava todas as partes não atraentes do negócio que Jobs desprezava: a logística da cadeia de suprimentos, a execução do produto, o suporte ao consumidor, a gestão dos inventários, os canais de vendas e a produção do hardware. E mesmo que ele administrasse a empresa na ausência de Jobs, muita gente achava que jamais seria o CEO. Logo depois que Jobs se retirou para sua licença médica em 2009, um proeminente investidor do Vale do Silício, que ficou relutante em ser citado pelo nome, aventou a possibilidade de Cook se tornar o CEO “risível”, acrescentando que: “Eles não precisam de um cara que meramente faça as coisas acontecerem. Eles precisam de um cara brilhante de produtos e o Tim não é esse cara. Ele é um cara de operações – em uma empresa onde as operações são terceirizadas”.

O que, pelo menos, o público investidor ficou sabendo de Cook, durante essa conferência sobre lucros, foi que

havia alguma chama naquele camarada e mais do que alguma ambição. Ele também se revelou até um pouco poético – ou alguém que conseguia recitar a poesia aprendida durante o tempo que passou dentro da prestigiosa organização. O *Nós acreditamos* dele parece ter sido um eco subconsciente do "Credo de Auburn", uma fervorosa declaração do *Eu acredito,* recitada na Universidade Auburn, a *alma mater* de Cook em seu Alabama nativo:

Eu acredito que este é um mundo prático e que posso contar apenas com o que mereço. Portanto, acredito no trabalho e no trabalho duro.

Eu acredito na educação, que me dá o conhecimento para trabalhar de maneira inteligente e treina a minha mente e as minhas mãos para trabalhar com habilidade.

Eu acredito na honestidade e na autenticidade, sem as quais eu não posso conquistar o respeito e a confiança dos meus companheiros.

Eu acredito na mente sã, no corpo são e no espírito que não teme e nos esportes limpos que desenvolvem essas qualidades.

Eu acredito na obediência à lei, porque ela protege o direito de todos. Eu acredito no toque humano, que cultiva a simpatia e a ajuda mútua dos meus camaradas e traz a felicidade para todos.

Eu acredito no meu país, porque é a terra da liberdade e porque é o meu próprio lar, e que eu posso servir bem este país "fazendo por merecer, amando a compaixão e caminhando humildemente com o meu Deus".

E porque os homens e as mulheres de Auburn acreditam nessas coisas, eu acredito e gosto de Auburn.

Desconhecido de seus ouvintes, Cook havia, simultaneamente, apenas oferecido sua própria versão do "Credo da Apple", uma versão mais prolixa da

promessa, feita por Jobs no passado, de que a Apple faria produtos “insanamente ótimos”. Ele também respondeu descaradamente aos críticos que acreditavam que a Apple poderia se desintegrar quando Jobs saísse (em sua biografia autorizada de Steve Jobs, publicada logo após a morte de Jobs, Walter Isaacson relatou que Jobs ficou “amargurado e profundamente deprimido” com o comentário de Cook de que “não importa quem esteja em qual cargo” a Apple continuaria a se dar bem). Mas acontece que o senhor Back Office tinha mais Visão das Coisas do que as pessoas lhe davam crédito.

Cook e cada um dos outros principais assessores de Jobs incorporavam os elementos diferentes do que é preciso fazer para sobreviver e florescer no ecossistema da Apple. Jobs foi inteligente ao se cercar de uma turma que podia funcionar como extensão de si mesmo, embora tivesse seus próprios superpoderes. Ele não contratava CEOs em treinamento. Ele deixava o talento das pessoas definir o cargo e não o cargo definir as pessoas. Cook era um cara de sistemas implacável, mas que cresceu para entender que a logística tinha de servir a uma missão maior. Jonathan Ive era um designer talentoso que, muito antes de entrar na Apple, era obcecado por tornar a tecnologia bonita. Quando não tinha designs para fazer na empresa, ele desfrutava de mais liberdade do que qualquer colaborador da Apple. Scott Forstall, um enfático engenheiro com acesso a Jobs, foi capaz de manter sua missão em cheque muito tempo depois de conquistar o controle de dois dos mais quentes grupos de produtos: iPhones e iPads. Se Forstall vai permanecer contente como um participante de apoio

será um dos grandes dramas internos do mandato de Cook.

Para ser bem-sucedido em uma empresa com foco obsessivo no detalhe e paranoia por guardar segredos e onde é solicitado aos colaboradores que trabalhem permanentemente no estado de empolgação de uma empresa em início de atividades, você precisa ser capaz de mesclar suas ambições pessoais com as da corporação. Você deve renunciar ao desejo de ser reconhecido pelo mundo exterior e, em vez disso, extrair satisfação de ser uma célula de um organismo que está mudando o mundo. Isso não é para qualquer um. Como o aspirante a oficial que não aguenta os abusos do sargento severo, algumas pessoas não conseguem fazer isso. Mesmo no conselho de diretores da Apple, composto de pesos pesados tagarelas (inclusive o ex-vice-presidente Al Gore, o ex-CEO da Genentech Art Levinson e o CEO da J.Crew Millard “Mickey” Drexler) andam na linha quando se trata da Apple. Todos desempenharam um papel de apoio a Jobs.

Se a descrição de“narcisista produtivo”, feita pelo consultor de negócios Michael Maccoby, capta perfeitamente bem a personalidade de um Steve Jobs ascendente e seu profundo impacto sobre a Apple, essa análise também joga considerável luz sobre a ascensão de Tim Cook. Maccoby escreve:

> Muitos narcisistas podem desenvolver um relacionamento íntimo com uma pessoa, um assistente que aja como âncora, para manter o parceiro narcisista com os pés no chão. Porém, considerando que os líderes narcisistas confiam apenas em suas próprias intuições e na própria visão da realidade, o assistente precisa entender o que o líder narcisista está tentando realizar. O narcisista precisa sentir que essa pessoa ou, em

alguns casos, essas pessoas é ou são uma extensão de si mesmo. O assistente também precisa ser bastante sensível para administrar o relacionamento.

A história empresarial está cheia desses assistentes. Notoriamente, Frank Wells desempenhou o papel de contraparte para Michael Eisner na Disney, tanto que os observadores da companhia traçam o declínio de Eisner no cargo a partir da morte inesperada de Wells em uma queda de um helicóptero, em 1994. Donald Keough desempenhou o mesmo papel para o lendário Roberto Goizueta da Coca-Cola. Sheryl Sandberg, uma ex-executiva de alto escalão do Google e chefe de gabinete do Departamento do Tesouro na gestão de Larry Summers, tornou-se indispensável para o CEO do Facebook, Mark Zuckerberg, ao administrar todos os aspectos da empresa que não interessavam ao jovem fundador – embora sem desafiar o chefe nas áreas em que ele atuava.

Da sua parte, Timothy Donald Cook, então com 51 anos de idade, representou uma ajuda confiável para Steve Jobs por quase 15 anos. Ele era perfeito para o papel de amigo de longa data no filme da Apple. Enquanto Jobs era temperamental, Cook era calmo. Enquanto Jobs adulava, Cook implorava. Jobs eviscerava volubilidade, Cook agia com tão pouca emoção, que um conservador comparou a experiência com tirar a roupa na frente de um parente perturbadoramente 4 quieto: você quer que ele grite, mas em vez disso só consegue o contrário. Jobs era o epítome da visão do cérebro direito, Cook incorporava a eficiência do cérebro esquerdo. Jobs ostentava as exóticas nuances do Oriente Médio de seu pai biológico e uma aura cinética que agitava todos ao redor. Cook era o protótipo do sulista: queixo quadrado, ombros largos, pele clara, cabelo grisalho e uma

aparência global de brandura e bom comportamento. Jobs usava os característicos óculos redondos. Cook usava óculos com lentes transparentes quase imperceptíveis.

Criticamente, Cook não ameaçava Jobs; assim, não havia dúvidas de quem era o brilhante astro do *rock* e de quem era o cara no baixo. O ego de Jobs podia tolerar a ascensão de Cook, porque o ego do Cook era impossível de discernir.

Mesmo quando o visionário da Apple estava ocupado mudando o mundo, seu capataz estava calmamente acumulando uma tremenda quantidade de poder dentro da Apple. Cook agarrou responsabilidade após responsabilidade, tão gradualmente, que quase ninguém percebeu até que ele se tornasse o CEO. Um terceirizado da Apple – e pior ainda, um homem dos PCs de longa data, com o sangue azul da IBM –, Cook foi o último membro a se juntar à equipe executiva da era de Jobs pós-1997. Ele cresceu em Robertsdale, no Alabama, uma pequena cidade no caminho da praia no sul do Alabama e foi para Auburn, onde estudou engenharia industrial. Depois da faculdade, conseguiu um emprego na IBM, onde permaneceu 16 anos trabalhando na divisão Research Triangle Park, na Carolina do Norte, que produzia os PCs. Enquanto esteve na IBM, ele fez MBA à noite, em Duke. Em 1997, depois de uma passagem como chefe de operações de um distribuidor de computadores, Cook assumiu o trabalho de logística na Compaq, então uma grande fabricante de PCs, com especialização em métodos de produção “just-in-time”.

No entanto, ele não ficou muito tempo na Compaq, pois logo em seguida atendeu ao chamado de Steve Jobs, que reconhecia que a produção da Apple capengava. A empresa possuía fábricas e depósitos espalhados ao redor do mundo, de Sacramento, na Califórnia, a Cork, na

Irlanda. Em 1998, quando Cook se juntou à Apple, a empresa estava em processo de podar tudo – da lista de produtos às fileiras de executivos. Jobs conhecia as operações suficientemente para saber que: primeiro, a Apple estava gravemente quebrada e, segundo, supervisionar o conserto não lhe interessava.

Em Cook, Jobs encontrou alguém com quem tinha pouco em comum além do gosto musical: eles compartilhavam uma predileção pelos grandes nomes do *rock and roll* da década de 1960. Além disso, Jobs sabia que Cook poderia ajudá-lo a enxugar a empresa. O novo contratado rapidamente fechou todas as fábricas da companhia, optando, em vez disso, por imitar a líder Dell, ao terceirizar a produção. A meta era fortalecer o balanço patrimonial da Apple, cortando a prática esbanjadora de colocar nos equipamentos mais peças do que o necessário. O estoque, Cook mais tarde explicaria, "é fundamentalmente um mal. Você quer manuseá-lo como se estivesse no negócio de laticínios: se passar da data de validade, você tem um problema."

Cook rapidamente desenvolveu uma reputação terrível na Apple como o senhor Conserta Tudo, que concilia mas não aceita "não" como resposta. Como lembrou um colega de alto escalão da época: "O Tim Cook da Apple é o tipo de cara que simplesmente não gosta de ser perturbado". Suas reuniões eram lendárias pela duração e pela abrangência dos detalhes que ele exigia de seu pessoal, muitos deles recrutados da IBM. A palheta de Cook era uma planilha, da qual ele estudava cada linha antes das reuniões, com seus vice-presidentes. "Eles ficavam nervosos quando iam para essa reunião", disse um colaborador que conheceu o grupo de Cook. "Ele dizia: o que é essa variância na coluna D, da linha 514? Qual é a raiz disso? E se alguém não soubesse os detalhes, era esfolado ali mesmo na reunião". Ao

contrário de Jobs, porém, Cook estava sempre controlado. “Não me lembro de nenhuma vez que ele tenha levantado a voz”, disse Mike Janes, que trabalhou para Cook. “Sua capacidade de sair de 40 mil pés para dar de nariz contra o para-brisa é surpreendente”.

Como Jobs, Cook não aceitava desculpas. No início do mandato, Cook observou em uma reunião com sua equipe, que certa situação na Ásia era um problema real e que um de seus executivos deveria ir para a China resolver aquilo. A reunião continuou por mais meia hora, quando Cook parou de repente, procurou um de seus executivos e perguntou com toda a seriedade: “Você ainda está aí?”. O executivo se levantou, foi para o aeroporto sem trocar de roupa e voou para a China.

Cook era conhecido pela memória prodigiosa e pelo comando dos fatos. “O homem consegue processar uma quantidade insana de dados e sabe disso até o nível técnico”, disse Steve Doil, que também trabalhou para Cook. “Outros CEOs ou COOs jamais vão lhe dizer ‘Tenho pessoas que podem falar com você sobre isso’. Não o Tim. Ele sabe. Ele pode passear pela Apple e conhecer em detalhe o suficiente para perguntar alguma coisa do tipo:‘Como vão os concertos de iPods na China?’”.

Com o tempo, Cook assumiu uma responsabilidade depois da outra dos membros originais da equipe de gerenciamento da Apple, consolidando sua autoridade sobre qualquer aspecto operacional da empresa que não fosse considerado “criativo”.

Primeiro, ele assumiu vendas, que, antes dos locais de varejo abertos pela Apple, significava basicamente vender por meio de revendedores ou varejistas. Em seguida, ele cuidou do atendimento ao consumidor e, depois, do hardware do Macintosh, já um negócio maduro na época em que surgiu a popularidade do iPod. Quando

veio o iPhone, Cook foi a ponta de lança nas negociações com as operadoras de celulares ao redor do mundo.

Ele teve o primeiro gosto de administrar a empresa quando assumiu por dois meses em 2004, depois da cirurgia de Jobs para remover um tumor cancerígeno no pâncreas. Novamente, ele substituiu Jobs durante seis meses em 2009, quando fez um transplante de fígado e mais uma vez no começo de 2011, quando Jobs se afastou para a última licença médica. As pessoas de dentro da empresa sabiam que ele já administrava a empresa – mesmo que Jobs continuasse a ter um peso importante nas decisões. Seis semanas antes de Steve Jobs morrer, o conselho de diretores da Apple nomeou Cook como CEO e também como membro do conselho.

Não é coincidência que, quanto mais responsabilidades Cook acumulava com as porcas e os parafusos da Apple, mais Jobs liberava seus empenhos criativos. Sem a preocupação de saber se o atendimento ao consumidor estava operando sem problemas ou se as lojas de um varejo estavam recebendo estoque para atender à demanda do consumidor, Jobs passou a última década da vida sonhando com o iPod, com o iPhone e com o iPad – e com a maneira de comercializá-los. Jobs podia fazer suas demandas impossíveis –bateria de maior duração, memória *flash* em que havia uma unidade de disco (disk drive) – e passar para a tarefa seguinte, enquanto os pedidos eram implementados.

Embora pessoalmente não fosse nem designer de produto nem marqueteiro, Cook se encaixou culturalmente na Apple. Em uma organização que

desaprovava falar sobre dinheiro, Cook era extraordinariamente frugal. Logo depois que vendeu mais de 100 milhões de dólares em ações da Apple, ele alugou uma casa modesta em Palo Alto, a pouco mais de uma milha de onde Jobs vivia. (Em 2010, Cook finalmente comprou uma casa própria, não longe da anterior alugada, mas bem mais extravagante. Registros públicos indicam que ele adquiriu a casa por 1,9 milhão de dólares, o que em Palo Alto a qualifica como uma moradia modesta.) Perguntado por que vivia tão humildemente, ele uma vez disse: “Gosto de lembrar de onde vim, e me instalar em bairros modestos me ajuda a fazer isso. O dinheiro não é motivação para mim”. (Motivação ou não, logo após promovê-lo a CEO, o conselho da Apple concedeu a Cook um milhão de ações restritas, metade das quais resgatáveis em cinco anos e o saldo, em dez. Assumindo que Cook ficasse com elas a década inteira, a subvenção valia 400 milhões de dólares na época em que as ações foram emitidas.)

Em uma empresa repleta de *workaholics*, Cook se destacava pela fama de quem só trabalha e não se diverte. Solteiro e, até onde seus colegas sabiam, sem compromisso, sua ideia de diversão nas férias era caminhar no Parque Nacional de Yosemite. Cook pedalava como recreação e, muitas vezes, aparecia em um luxuoso clube de ginástica de Palo Alto para fazer exercícios às 5h30 da manhã. Perguntado na reunião anual de acionistas da Apple de 2011 se havia assistido a um monólogo em Berkeley, na Califórnia, que representava as práticas de terceirização da Apple sob uma luz desfavorável, Cook replicou:“Infelizmente, se não passou na ESPN ou na CNBC, não vi”.

Cook compreendeu naturalmente que a pessoa que trabalhasse para Steve Jobs deveria ter um perfil baixo. Ele deu dinheiro para Auburn, onde representantes da

associação de alunos notaram sua falta de necessidade de reconhecimento. No entanto, Cook tinha autorização para dar alguns passos que mostravam que ele estava sendo preparado para um grande papel. Em geral, os executivos da Apple eram proibidos de exercerem atividades fora da companhia, mas Cook se juntou ao conselho da Nike, o que foi visto como uma experiência amplificadora para ele e como uma oportunidade de observar outro fundador icônico, Phil Knight. Mesmo na Nike, Cook continuou discreto. "Ele nunca discutia sobre as personalidades da Apple, ou sobre suas realizações na Apple", disse John Connors, um colega membro do conselho e ex-diretor financeiro da Microsoft. "Ele é o general Petraeus[1] do mundo corporativo, o tipo de cara que deixa os resultados falarem por si mesmos".

A logística é de fato um aspecto importante no planejamento militar e Cook é responsável pela excelência operacional da Apple. Por exemplo, quando a Apple soube que teria de desistir das unidades de disco nos iPods e no MacBook Air, ela investiu um bilhão de dólares em compras antecipadas de memória *flash*. A organização da cadeia de suprimentos de Cook executou essa jogada magistral, realizando a aposta da garantia de suprimentos para a Apple, segurando o menor preço e impedindo o acesso da competição aos componentes. Essa excelência atrás do balcão em uma empresa conhecida por seu faro criativo é um raro exemplo daquilo a que os pesquisadores Charles O'Reilly, de Stanford, e Michael Tushman, professor de comportamento organizacional da Harvard Business School, se referem como o "ambidestrismo como uma capacidade dinâmica". Em outras palavras, isso reflete a capacidade de uma empresa de alto desempenho ser simultaneamente eficiente e inovadora. Como foi notado, a eficiência de Cook foi o que liberou Steve Jobs para ser

inovador. Afinal de contas, as duas maneiras de uma empresa ganhar dinheiro são aumentar o faturamento e cortar custos. A Apple faz as duas coisas, e o mecanismo de operações que Cook criou é o motor que reduz os custos e ao mesmo tempo viabiliza os produtos que levam ao crescimento.

A questão óbvia a respeito de Cook, porém, é se ele tem personalidade para liderar uma organização criada à imagem de Steve Jobs. Em público, Cook exibe um sorriso vencedor e uma sutileza seca. De volta ao tempo em que a Apple tinha de dar duro para convencer os usuários de PC a comprarem Macs, ele agregou a capacidade de rodar o Windows no Mac. Ao demonstrar a função em um evento da marca, Cook exibiu o odiado software da Microsoft e brincou: “Isso provoca calafrios na minha espinha, mas o fato é que funciona”. Certa vez ele falou a um grupo de investidores que o iPhone “ficava exatamente abaixo da comida e da bebida na hierarquia das necessidades de Maslow”, de acordo com Toni Sacconaghi, analista pesquisador da Sanford Bernstein, que presenciou a brincadeira.

Ainda, da maneira como Maccoby classifica os executivos de negócios, Cook é um obsessivo clássico, alguém que garante que as coisas sejam feitas mais do que a pessoa que fornece a visão de como as coisas devem ser. Ele evitou tão exaustivamente os holofotes enquanto Jobs vivia, que foi quase como uma novidade que ele teria de compartilhar, como de fato aconteceu em seu primeiro evento público depois de se tornar CEO, no lançamento do iPhone 4S. Isso com certeza agradou seus executivos. Os fãs dele insistem que ele, de fato, inspira tão bem quanto dirige. “Se você acredita que o carisma é a autenticidade, ele tem isso”, disse John Thompson, vice-presidente da firma de pesquisa Heidrick & Struggles, que recrutou Cook para a Apple. “Ele não

exagera, mas também não decepciona. Quando você o escuta, você pensa: “*É altamente provável que esse cara esteja dizendo a verdade*”.

Quando estava saudável, Steve Jobs frequentemente era visto na cafeteria da Apple na hora do almoço, junto com Jonathan Ive. Chamado de “Jony” pelos amigos, pelos colegas e pelos *geeks* do design, com 44 anos de idade, Ive era a única personalidade na Apple, além do próprio Jobs, que ele tolerava que tivesse um perfil público (presumivelmente, Jobs tolerava o reconhecimento público de Ive por genuíno afeto, mas também pelo desejo de manter Ive feliz).

Certa vez, Ive estrelou um vídeo da Apple sobre a produção da estrutura monobloco em alumínio do MacBook Air. Ele falou na eventual conferência de design e emprestou o nome ao design dos famosos produtos da Apple em exibição no Museu de Arte Moderna de Nova York e no Museu Pompidou, em Paris. Em 2006, a rainha Elizabeth II o tornou Comandante da Ordem do Império Britânico, um nível abaixo de cavaleiro.

Embora muita gente assuma que de certa forma Jobs criou Ive, o designer é anterior à volta de Jobs para a Apple. Graduado pela Politécnica de Newcastle (atualmente Universidade Northumbria), no Reino Unido, ele e um parceiro de negócios fundaram a Tangerine, um escritório de design cujos projetos para clientes incluíam pentes, ferramentas elétricas e, um pouco antes dele sair, um sanitário. A Tangerine fez alguns trabalhos para os nascentes laptops da Apple, o que levou Ive para a Califórnia em 1992 e à promoção como chefe de design

industrial quatro anos depois. Tudo isso enquanto Jobs ainda estava afastado. Jobs tomou um gosto imediato por Ive quando voltou em 1997, após ter visto os protótipos que Ive criara em sua área de trabalho. Pouco tempo depois, Ive liderava o design do iMac, o computador brilhantemente colorido dentro de um monitor translúcido que salvou a empresa.

Enquanto isso, Ive montou uma equipe enxuta e fiel, com cerca de 20 designers, sendo que o tamanho e a longevidade estavam entre os principais atributos do grupo. “Eu faço parte de uma equipe muito pequena e estamos juntos há muito tempo”, disse Ive em uma entrevista de 2006, na conferência de design Radical Craft. “Uma das vantagens disso é que existe uma energia muito particular e um tipo muito particular de dinamismo, que você aproveita quando aprende coisas em um pequeno grupo.” Muitos de seus colegas de design industrial saíram da Grã-Bretanha e de outras partes dos Estados Unidos. Na verdade, a equipe de design industrial, junto com outras unidades de design criativo, tem uma pessoa própria para recrutar profissionais que viaja ao redor do mundo, Cheline Jaidar, que, quando aparece nas grandes escolas de design, é tratada como uma visita real. O próprio Ive tem uma predileção pelo Japão, para onde foi a fim de observar como algumas espadas de samurais eram elaboradas. Durante algum tempo, ele quis contratar um engenheiro de pintura de um fabricante japonês de automóveis para melhorar o revestimento dos aparelhos da Apple.

Os amigos do Ive costumam usar palavras como *doce*, *bacana* e *humilde* para descrevê-lo – todas elas palavras raramente ligadas ao 2 mentor de Ive, Steve Jobs. Contudo, sua doçura não torna Ive menos cauteloso quando fala da Apple (em uma postagem no site de perfil profissional LinkedIn, sua assistente relacionou duas

características do serviço para Ive: primeiro, “administrar a agenda do senhor Ive, a correspondência, a segurança, os presentes, os eventos, as viagens, a casa, o escritório e as aprovações” e, em segundo lugar, “exercitar a máxima discrição”). No entanto, a fama de Ive no mundo do design lhe dá licença para fazer poesia a respeito do design da Apple, senão para o funcionamento interno da empresa. “Nós gostamos de reduzir as coisas aos pedaços para entender como elas são feitas”, ele disse em uma entrevista na conferência do design de 2006:

> Nós vamos imaginar algo que parece relativamente interessante e passar certo tempo no norte do Japão conversando com o mestre a respeito de como você pode dar forma ao metal de determinada maneira. Quando você realmente entende isso, esse fato obviamente informa o seu design, mais do que se fosse apenas de uma forma arbitrária, que você anota. A arquitetura do produto começa a ser informada pelo seu real entendimento desse material. Este é um exemplo de uma das razões pelas quais não temos muita gente, porque isso consome tempo e é impertinente.

Ive está descrevendo o que qualquer bom estudante de design entenderia como o básico da profissão. Porém, suas palavras são importantes pelas duas notas com a assinatura da Apple em que ele toca. O estudo em profundidade e a anotação são clássicos na Apple. A implicação é de que o produto estará pronto quando ele estiver pronto. Quem vai dizer ao mestre da espada samurai que existe um prazo para entrega? Então, aqui está a invocação dele de por que“não temos muita gente”. Esse é o foco da Apple e sua persistência em dizer“não” começa pelo artista fazendo o design industrial.

Ive também tem um traço independente. Forte, careca e inclinado a camisetas escuras, ele é o único membro da equipe executiva que viaja diariamente de San Francisco, onde mora com a esposa, Heather e com os filhos gêmeos. (Os designers da Apple, assim como muitos engenheiros e colaboradores mais jovens trabalham no grupo influenciado pela música do iTunes, tendem a ser moradores de centros urbanos e não de subúrbios.) Relatos da imprensa listam amigos famosos, que são celebridades orientadas para o design por direito próprio, muitas vezes britânicos, inclusive o DJ da música mundial John Digweed e o designer de moda Paul Smith. Quando o roteirista de cinema britânico Alexander Chow-Stuart enviou um e-mail para o amigo de um amigo de Ive, em 2011, perguntando se Chow-Stuart podia dar um alô em uma visita a Cupertino com seu filho em idade escolar, Ive não só agradeceu como também deu um iPod ao garoto e providenciou um giro pela Apple (Chow-Stuart carinhosamente contou a visita em seu blog pessoal).

Durante certo tempo foi moda entre as pessoas de fora da empresa, conscientes da fama de Ive, especularem se ele não substituiria Jobs como CEO. As pessoas de dentro da Apple nunca levaram essa conversa a sério, considerando a confessa ignorância de Ive com relação aos negócios. Afinal de contas, ele sentiu o gosto de ser empresário administrando sua própria empresa em Londres e isso não deu certo para ele. “Foi terrível para mim ter de administrar um negócio de design, pois eu realmente queria apenas colocar o foco no ofício do design”, ele disse. Ele claramente realizou seu desejo.

Se, internamente, Ive jamais foi levado a sério como CEO em potencial, um executivo emergiu nos últimos anos do mandato de Steve Jobs na Apple parecendo ter os elementos criativos necessários para pegar as rédeas. O nome dele era Scott James Forstall, um engenheiro de software de 43 anos de idade, especializado em design de interface com o usuário e ele passou toda a carreira trabalhando nas duas empresas fundadas por Steve Jobs. A *interface do usuário* refere-se à maneira como os usuários dos computadores podem manejar o que está na tela. De muitas maneiras a IU constitui o que é divertido e útil nos computadores. Muitos consumidores nem percebem a IU, mas a facilidade, a elegância e destreza com que os usuários da Apple interagem com os produtos da companhia é um vínculo importante, daí a importância da especialidade de Forstall.

Forstall, que é magro e moreno, veste pulôver com zíper, tem cabelo negro chocante que ele penteia de um jeito que fica espetado no ar, cresceu na área marítima do estado de Washington. Foi para Stanford, onde estudou sistemas simbólicos como não graduado e se tornou mestre em ciência da computação. Ele se juntou à NeXT diretamente ao sair da escola. Transferiu-se para a Apple em 1997 e trabalhou para vários executivos seniores de software da Apple durante anos, desenvolvendo a reputação de um engenheiro ambicioso e inteligente, impaciente para subir a escada.

Porém, foi só com o desenvolvimento do iPhone que Forstall teve sua chance de brilhar internamente. A equipe que Forstall chefiava modificou o software usado pelo Macintosh, o OS X, para funcionar no iPhone. Ele, por fim, se tornou chefe do software móvel, um trabalho cada vez mais poderoso, considerando o sucesso desembestado do iPhone e do iPad (junto com o iPod, esses dispositivos portáteis respondiam por quase 70%

do faturamento da Apple em 2011, em comparação com 20% dos Macs). No sistema de castas da Apple, os dispositivos iOS estão no topo da pilha. Por exemplo, mais esforços são destinados à modificação dos aplicativos do Macintosh, como o iLife para o iPad, do que para o Mac atualmente, acrescentando capital institucional a Forstall.

Forstall é elogiado por ser brilhante e imperturbável, embora implique com detalhes. Ele mantém uma lupa de joalheiro em seu escritório para observar cada pixel em cada ícone e verificar se está certo. A simplicidade do design da *interface do usuário* é uma das grandes forças de Forstall. “Ele entende a visão, o‘grok’, do Steve dessa maneira”, observou um ex-executivo da Apple. (“Grok” é uma gíria que apareceu pela primeira vez no conto de ficção científica *Um estranho numa terra estranha*, de Robert Heilein. Significa “entender profundamente por meio da intuição e da empatia”.)

Se existe uma crítica ao Forstall, é que ele expõe sua ambição de uma maneira mais clara do que os executivos típicos da Apple. Ele acumulou influência ostensivamente em anos recentes, inclusive –dizem os rumores – quando Jobs estava em licença médica. Ele incorporou o aparato de um capitão da indústria. Durante anos, ele dirigiu um surrado Toyota Corolla, mas, com a riqueza que veio para todos os gerentes de alto escalão da Apple a partir do ano 2000, ele por fim comprou exatamente o mesmo Mercedes prata cupê que Jobs dirigia. (Forstall também pode ser comparado com Jobs de maneira mais séria. Em meados do ano 2000, ele tomou um grande susto com a sua saúde, ao contrair uma desagradável condição estomacal que o forçou a ser hospitalizado, mas da qual se recuperou completamente.)

Assim como Ive, Forstall tem uma vida fora da Apple. Ele e a esposa Molly, uma advogada corporativa, são grandes fãs do programa *American Idol* e viajaram para Los Angeles a fim assistirem à final do popular show de TV. Forstall é torcedor fanático do San Francisco Giants e também tem cadeira cativa na temporada da equipe feminina de basquete de Stanford. No final do mandato de Jobs, Forstall começou a ganhartempo e espaço nos eventos da Apple e ex-colegas o elogiavam como um palestrante *top* de linha. Em uma empresa em que poucos executivos têm a oportunidade de serem públicos, as aparições de Forstall foram vistas por observadores de longa data da Apple como se tivessem o mesmo significado político que os “kremlinologistas” da Guerra Fria atribuíam a Brejnev perto do túmulo de Lênin. Forstall também dá uma mão para seus colegas *nerds* com pouca experiência de falar em público: ele foi ator na juventude, quando se apresentou no grupo de teatro chamado Lalapalooza Bird, da Olympic High School, que encenava em várias escolas primárias de 6 Bremerton, sua cidade natal, em Washington. Quando veterano, ele atuou no papel principal do personagem título do musical *Sweeney Todd*, de Stephen Sondheim. Ele também tem uma séria fama de ser *nerd* em uma cidade onde os engenheiros de Stanford são os garotos legais. Antes de se formar, Forstall fez parte da Phil Kappa Psi, como o futuro cofundador do Yahoo!, Jerry Yang.

Oito anos mais jovem que Tim Cook, Forstall pode facilmente ser o CEO em espera, especialmente se a diretoria da Apple decidir que precisa de um CEO com uma imagem mais parecida com a de Steve Jobs. Ele já teve oportunidades de frequentar influentes círculos do Vale do Silício de uma maneira que antes só Jobs havia feito. Como o ecossistema em torno dos iPhones e dos iPads se tornou tão lucrativo para a Apple e para as

empresas que desenvolvem aplicativos para eles, a Apple se tornou cada vez mais desejosa de se engajar com o mundo empresarial que semeia essas empresas. Forstall, por exemplo, falou em 2011 para um grupo de empresas de aplicativos para celulares financiados pela Kleiner Perkins, uma influente companhia de capital de risco. Matt Murphy, parceiro da Kleiner, que administra seu iFundo para aplicativos com foco em celular, elogia o“entusiasmo juvenil” de Forstall e também sua boa vontade para ouviras sugestões dos empresários dos fundos Murphy. Os empresários também parecem apreciar Forstall. “Ele é um engenheiro talentoso, arguto, com os pés no chão e um apresentador mais do que decente”, disse um empresário apoiado pela Kleiner e que interagiu com Forstall. “Ele tem o pacote completo”.

Apenas um punhado de outros executivos seniores completava o resto do pacote sob Jobs. Jeff Williams, principal assessor de Tim Cook, assumiu como chefe de operações quando Cook foi promovido. Williams é de muitas maneiras um sósia do Cook. Ambos vieram do sul, ambos construíram a carreira na IBM. Ambos fizeram MBA noturno na Duke. Alto, magro e grisalho como Cook, os executivos da Apple diziam que Williams parecia tanto com o chefe, que pelas costas podiam confundir um com o outro. Bob Mansfield, que faz engenharia de software, é um engenheiro atarracado, que se juntou à Apple em 1999, quando a empresa onde estava trabalhando, o fabricante de chips gráficos Raycer Graphics, foi comprado. Mansfield é mais quieto do que seus colegas (apesar de ser parecido com Cook, que foi seu chefe por muito tempo) e, embora seu título fosse há muito tempo

de vice-presidente sênior de engenharia de hardware do Mac, Mansfield foi responsável pelas entranhas de todos os aparelhos, inclusive iPods, iPhones e iMacs.

O membro final da equipe executiva orientada para o produto é Eddy Cue, por muito tempo o executivo de tomada de decisão da Apple, mas também chefe dos serviços de internet e durante anos o faz-tudo de Jobs para resolver problemas. Cue, por exemplo, liderou as negociações iniciais com a AT&T para o iPhone. Quando Jobs precisou mudar para melhor o serviço de e-mail MobileMe, ele pensou em Cue. Apesar disso, Jobs nunca promoveu Cue ao alto escalão da Apple. Promover Cue foi a primeira mudança anunciada publicamente por Cook– para sinalizar que, com ele, o“cara da negociação” podia chegar ao círculo interno do grupo executivo orientado para o produto.

O que essas pessoas têm em comum é o tempo de serviço na Apple. A cultura da Apple é tão forte que os recém-chegados enfrentam muitas dificuldades. Bob Mansfield é quem está há menos tempo na companhia, 12 anos. Scott Forstall trabalhou com Steve Jobs desde que terminou a faculdade. Se os recém-chegados podem ser bem-sucedidos nos mais altos escalões da empresa, não existe nenhuma evidência recente para provar isso e o único ponto de dados a considerar sugere o contrário: a curta e infeliz carreira de Mark Papermaster na Apple.

Em outubro de 2008, a Apple anunciou a contratação de Papermaster, um veterano da IBM, para assumir o grupo que produzia iPods e iPhones. Papermaster estaria substituindo Tony Fadell, o executivo que administrava a equipe do iPod. De volta, Fadell havia deixado recentemente a Apple depois de repetidos desencontros com Jobs, entre outros motivos. Parecia estranho que a Apple se voltasse para um talento da IBM e a IBM também não ficou feliz com a contratação de

Papermaster. Ela entrou com processo para tentar impedir que ele se juntasse à Apple. O litígio seguiu até janeiro seguinte para ser resolvido, permitindo que Papermaster começasse a trabalhar na Apple no final de abril, seis meses depois de ter sido contratado.

Papermaster não ficou muito tempo, porém essa brevidade constitui um alerta para as perspectivas da Apple de atrair gerentes seniores no futuro. Steve Jobs estava em licença médica quando Papermaster, que declinou repetidos pedidos para ser entrevistado, começou na Apple. Quando Jobs voltou, o comentário sobre Papermaster era de que ele não se encaixava. Ele não era visto como um duro combatente de seu departamento, um requisito interno. “Papermaster é realmente um cara bacana, proverbialmente o cara com quem você vai querer tomar uma cerveja”, disse alguém que que o conheceu nesse tempo da Apple. “Ele é caloroso, paciente e gosta de ouvir – exatamente aquelas qualidades que não são certas para a Apple. Isso era tão penosamente óbvio para todo mundo”. Dizia-se que, quando voltou ao trabalho, Jobs deu pouca atenção a Papermaster, o que significava que o novo executivo havia adquirido o *status* de “bozo” no julgamento exigente do fundador.

Depois do lançamento de seu renovado iPhone 4, em junho de 2010, a Apple foi atingida por uma enxurrada de reclamações contra chamadas que caíam, episódio que ficou conhecido como “Antennagate” depois de Steve Jobs pessoalmente ter anunciado que a causa era uma antena defeituosa no aparelho. (Jobs sugeriu, notoriamente, que os usuários não estavam segurando o telefone corretamente e, então, ofereceu um estojo de borracha para corrigir o problema.) Em 7 de agosto de 2010, vazou a conversa de que Papermaster, que supervisionara a engenharia do aparelho, havia

silenciosamente deixado a Apple. Mais tarde, ele reapareceu como vice-presidente da Cisco e, no final de 2011, como diretor chefe de tecnologia do fabricante de semicondutores AMD. Bob Mansfield agregou a responsabilidade pela engenharia dos dispositivos ao seu portfólio.

Como CEO, Steve Jobs desenvolveu um corpo leal e capacitado de assessores, um grupo que ele continuou a dirigir até quase os últimos dias de vida, apesar de ter deixado o cargo de executivo-chefe. Da mesma maneira, Jobs dominava o conselho de diretores da Apple, mesmo quando era apenas presidente do conselho depois de renunciar como CEO.

A história do breve “namoro” de Arthur Levitt com a diretoria da Apple em 2001 ilustra como as coisas funcionavam com Jobs. Levitt estava quase no final de seu mandato como presidente da Comissão de Seguridades e Câmbio de Bill Clinton quando Steve Jobs ligou para convidá-lo a se juntar à diretoria. Fã declarado da Apple, Levitt ficou encantado. “Eu disse a ele que não havia outra diretoria à qual eu quisesse mais me juntar”, Levitt lembrou uma década depois. Levitt voou para a Califórnia, almoçou com Jobs, reuniu-se com outros membros da diretoria e esperou um comunicado de Jobs na Macworld, no centro de convenções Moscone em San Francisco. Ele recebeu um pacote da diretoria e um calendário das reuniões futuras do conselho e ficou animado com sua primeira atribuição pós-governo. Antes de voar para o leste, ele deixou uma cópia de um discurso recente, que havia pronunciado em uma

governança corporativa, com Fred Anderson, então diretor-financeiro da Apple.

Quando Levitt aterrissou, havia uma mensagem de Jobs para ele. “Eu liguei de volta e ele disse que não achava que eu me sentiria feliz na diretoria”, disse Levitt. “Ele estava efetivamente dizendo que não me queria mais.” Jobs não parecia gostar da opinião de Levitt sobre o que constituía uma boa governança, inclusive a opinião de Levitt de que os membros da diretoria devem participar de todas as reuniões. Larry Ellison, membro da diretoria da Apple na época e amigo íntimo de Jobs, tinha um fraco registro do comparecimento. “Ele disse que eu não ficaria feliz porque seu ‘melhor diretor’ não participava das reuniões da diretoria”, disse Levitt. “Eu fiquei tremendamente desapontado.”

A atitude de Jobs com relação a Ellison, que deixou o conselho em 2002, citando sua incapacidade de participar das reuniões da diretoria, fala muito de sua ideia de governança da diretoria. Jobs continuou a chamar Ellison de seu melhor diretor. Ele gostava de contar a história de como ficou furioso com a capa de uma revista com o rosto de Ellison e colocou uma foto de Ellison em tamanho natural em sua cadeira vazia nas reuniões da diretoria da Apple. “Eu virei para ele e disse: ‘Larry, o que você acha disso?’”, Jobs contou anos depois.

Durante anos a Apple não teve presidente do conselho, mas apenas diretores que “colideravam”: Art Levinson, ex-CEO da Genentech e Bill Campbell, ex-CEO da Intuit. A diretoria tinha apenas seis membros além do CEO e muitos apoiavam a conexão com Jobs. Campbell era conselheiro pessoal e um dos amigos mais próximos de Jobs, mas por fim recusou o papel de “liderança” por causa da necessidade de revelar fatos sobre a saúde de Jobs que ele preferia não discutir. Mickey Drexler havia sido CEO da Gap, em cuja diretoria Jobs havia trabalhado.

Ainda assim, apesar de suas conexões pessoais com Jobs, a diretoria da Apple era considerada de primeira linha, com base na qualidade de seus membros. Andrea Jung, CEO da Avon Products, levou sua experiência ao consumidor e ocupou o lugar de Campbell como diretor cogestor. Al Gore, ex-vice-presidente, deu aconselhamento regulamentar – durante anos Jobs temeu que a Microsoft deixasse de apoiar o Mac – e, como um ávido usuário dos produtos da Apple, ele se tornou um defensor eloquente da experiência do consumidor.

Em seu livro de 2002, *Take on the street*, Levitt chamou a diretoria da Apple de “membros proeminentes e altamente qualificados”, mas acrescentou que, apesar disso, “eles não eram designados para agirem independentemente do CEO”. Ele reconheceu que a Apple havia dado a volta por cima brilhantemente. Isso, porém, estava fora de questão. “Pequenas diretorias isoladas deixam de ter a perspectiva externa necessária caso a empresa tenha problemas”, concluiu Levitt. “Especialmente quando o CEO é uma pessoa carismática como Jobs, é crucial ter pensadores independentes, que não ajam como uma extensão do gerenciamento.”

Ninguém vai sugerir que a Apple seria uma empresa “com problemas”. Além disso, quer fosse guiada exclusivamente por Jobs ou não, a diretoria foi completamente bem-sucedida em preencher uma de suas tarefas básicas, ao fornecer uma sucessão organizada no topo. Assim como a Apple não quer de fato ser publicamente testada até que os produtos que estavam em produção com a morte de Jobs tenham sido lançados, nós não entenderemos o valor de sua diretoria até que a companhia enfrente sua primeira crise sem o antigo líder.

Tenha a sua própria mensagem

Capítulo 6

Eu me encontrei pela primeira vez com Tim Cook no lançamento de um produto da Apple. Dois anos antes, eu havia passado dois meses trabalhando em um perfil não autorizado de Cook, que foi matéria de capa da revista *Fortune* sob o título “O gênio por trás de Steve: será que o mago de operações Tim Cook algum dia vai administrar a empresa?”. Nenhum jornalista comprovou os marcos de sua carreira ou sua personalidade tanto como eu, embora jamais tenha conseguido entrevistá-lo. Eu me apresentei a um Cook sorridente. Quando apertamos as mãos, eu esperava pelo menos um ligeiro reconhecimento de que aquela era a primeira vez que nos reuníamos, um aceno com a cabeça ou um piscar de olhos da parte dele, algo que significasse: “*Puxa, cara,*

não acredito que você ligou para os meus colegas de classe de Auburn, do início da década de 1980 e para o meu antigo chefe na IBM”.

Eu estava enganado. O bate-papo pessoal não estava na agenda naquele dia. Não estava no roteiro da Apple.

Quando Cook e eu nos conectamos, por acaso eu estava na sala de demonstração, cobrindo um evento para a imprensa apelidado de “Back to the Mac” (De volta ao Mac), no qual a Apple apresentava um monte de computadores novos. Esses eventos pareciam rotina para os jornalistas que participavam deles, mas não eram rotina para os colaboradores da Apple que os organizavam. Todo ano havia um evento para o iPhone, que muitas vezes coincidia com a também anual Conferência Mundial dos Desenvolvedores (WWDC, Worldwide Developers Conference), no Applespeak. Outro evento mostrava as ofertas de música da Apple, quase sempre para destacar melhorias no iTunes e no iPod. Eventos do iPad eram novidade. O evento do Mac era uma gambiarra. Essas produções altamente coreografadas ocorrem em um destes três locais: no maciço Moscone Center, em San Francisco, em uma sala mais íntima no Yerba Buena Center for Arts, ou no auditório da prefeitura (Town Hall), no Infinite Loop 4 da Apple, em Cupertino. O formato é fixo, não importa o local: um endereço importante, cheio de demonstrações de novos produtos e serviços, normalmente seguidos pela oportunidade de ver e experimentar os dispositivos. No público estarão tipicamente jornalistas, investidores e parceiros, amostras das mais recentes empresas de telefonia celular no evento do iPhone e de desenvolvedores de jogos no evento do iPad e assim por diante. Porém, o foco se concentra na imprensa, cujo papel consiste em revisar a blogosfera ou em começar a

tagarelar para a câmera, explicando ao mundo os mais novos truques na manga corporativa da Apple.

No dia em que conheci Cook, a Apple havia revelado o revolucionariamente redesenhado MacBook Air, um computador laptop monobloco ultraleve. Como um comunicado da Apple ressaltava, o novo computador era "incrivelmente fino, com 0,11 polegadas no ponto mais fino" e pesava "apenas 858 gramas". Por coincidência, eu 4 estava perto de uma estante que expunha o MacBook Air na altura do peito quando Cook se aproximou. Imediatamente ele me perguntou sobre o que eu achava do computador. Inseguro sobre como responder, murmurei alguma coisa a respeito de estar impressionado. Era tudo o que ele precisava para iniciar um pequeno discurso sobre o quanto o MacBook Air era impressionante. Sua capacidade de memória instantânea, que substituía o antigo disco rígido – exatamente como um iPad! – era fantástica. O novo computador era incrivelmente fino, leve e rápido. Era algo que ninguém tinha feito antes na indústria da informática.

Cook e eu conversamos por mais alguns minutos, quando um segurança do pessoal de relações públicas da Apple se aproximou junto com Phil Schiller, vice-presidente mundial sênior de marketing de produto da Apple. Em outra parte da sala, um Steve Jobs de aparência frágil atraía os outros jornalistas, reiterando os pontos a respeito do MacBook Air que ele havia destacado em sua apresentação formal, observado pela chefe do Departamento de Relações Públicas, Katie Cotton. Um punhado de outros executivos de alto escalão se misturou com a imprensa, ecoando os pontos que Jobs e Cook ressaltavam a respeito das características mágicas do novo laptop.

A divulgação coordenada de mensagens, clássica na Apple, é mais um dos incontáveis exemplos de como a Apple administra sua imagem de maneira consciente, vigorosa, embora aparentemente casual e que não deixa absolutamente nada ao acaso. A divulgação de mensagens é outra área em que a Apple segue por conta própria. A empresa quebra o molde quando se trata da maneira como conta histórias aos consumidores e de como trata a informação – que não é diferente do que faria se estivesse lidando com silício, titânio ou alguma outra matéria-prima preciosa essencial. É o chamado Sistema de Curadoria e Controle da Apple.

A Apple também dedica seu habitual nível de atenção fanática à maneira como se comunica com o mundo exterior, mas emprega diferentes abordagens dependendo do público. Para os consumidores, a mensagem é mais limitada em sua finalidade. Para os jornalistas, a informação se torna uma *commodity* que a Apple distribui somente depois de pesar o risco e o retorno potencial sobre o investimento. Como parte de seu plano de lançar, comercializar e vender cada produto, a Apple decide quem vai falar sobre ele e para quem, quais assuntos serão abordados e a quais membros da imprensa serão concedidas as entrevistas exclusivas. As palavras precisas que a Apple usa para comunicar sua mensagem devem ser repetidas tantas vezes até que todo mundo, interna e externamente, consiga recitá-las de cor.

As marcas registradas da mensagem de produtos da Apple são, assim como muita coisa na empresa, a simplicidade e a clareza. Por meio de sua história, a Apple revelou produtos e recursos que não existiam antes na indústria ou que representaram avanços significativos. O design simples, as capacidades do primeiro iPod, além do recurso inovador multitoque de

contratação e expansão do iPhone, são exemplos notáveis.

O truque, na venda de produtos avançados, é explicá-los claramente. Bob Borchers, que foi executivo sênior de marketing de produtos do iPhone, descreveu a abordagem da Apple para educar o público a respeito do novo produto em 2007, quando o mercado de smartphone*s* era dominado pelo BlackBerry e pelo Palm. “Quando lançamos o iPhone, eu poderia dizer *zilhões* de coisas”, ele lembrou. “Ele apresentava uma imensa quantidade de funções e tinha múltiplos recursos.” No entanto, mais do que listar uma multiplicidade de capacidades, os executivos da Apple se concentraram em três coisas: era um celular revolucionário, era internet de bolso e era o melhor iPod já criado.

O importante, disse Borchers, era destacar exatamente o que o diferenciava do iPod, mas oferecendo aos consumidores apenas aquilo de que eles precisavam para se empolgar. “Se você o comparasse com qualquer outro telefone celular posicionado no mercado, ele não seria parecido com nenhum desses aparelhos”, ele disse. “Mas foi essa a mensagem que veiculamos em cada peça do material que estava em cada comunicado: ele estava por toda parte”.

Seria fácil criticar essa repetição sem fim como assustadoramente sectária, mas esta é apenas uma das muitas maneiras da Apple conseguir uma identidade da marca que é invejada por todo profissional de marketing. A consistência da mensagem ajuda a criar fidelidade. A clareza da mensagem também pode ter um alto impacto sobre o resultado final. “Se existe algo que levo em frente hoje e que continuo a usar várias vezes de novo, é que a melhor mensagem é clara, concisa e repetida”, refletiu Borchers, que se tornou um investidor de risco da firma Opus Capital, do Vale do Silício, depois que saiu da

Apple. “Você se cansa da mensagem. Você pode fazer 20 comunicados e todos vão parecer exatamente iguais para você. Mas é isso o que você quer, pois a pessoa que está ouvindo, ouvirá isso pela primeira vez. E você vai ter problemas se começar a misturar tudo porque está cansado. Então, uma das coisas mais importantes é: use exatamente as mesmas palavras, muitas e muitas vezes. Elas vão se tornar as mesmas palavras que o consumidor ouvirá, por fim, vão se tornar as palavras que eles vão usar para definir o produto para os amigos”.

O resultado feliz para a Apple é que os consumidores não se sentem enganados. Os fanáticos pela Apple e os profissionais da indústria podem rir do famoso “campo de distorção da realidade” de Steve Jobs – a hipnótica capacidade do fundador de convencer os ouvintes sobre a excelência de qualquer coisa que por acaso ele estivesse descrevendo. Porém, para os consumidores, a Apple havia fabricado a realidade deles. A mensagem chega a eles vinda de todas as direções e é fácil de entender. Ela parece orgânica e não forçada. Mas não se engane: a Apple planejou a disseminação da mensagem do começo ao fim.

Considerando que a Apple é basicamente uma organização “de cima para baixo”, a arte da comunicação corporativa começa no topo. “O Steve era um contador de histórias”, refletiu um ex-executivo. “Ele conseguia criar uma história em que a empresa podia estar por trás. Isso é quase inédito em uma empresa desse porte”. Os executivos ensaiavam as histórias corporativas até decorá-las, antes de contá-las aos consumidores. Assim,

eles debatiam, viravam, reviravam e testavam o roteiro da história várias vezes, do momento em que Steve Jobs contava pela primeira vez a eles, até a hora deles falarem a respeito disso em público.

Contar histórias pode parecer efêmero e difícil de quantificar na definição de um negócio, mas George Blankenship, um executivo de alto escalão do início da iniciativa de varejo da Apple, explicou o vínculo entre contar histórias e orientar a demanda. “Se você voltar para o ano 2000 e olhar para Apple, a maioria das pessoas sabia alguma coisa a respeito dos produtos da companhia: elas não queriam ter nenhum deles”, ele disse. “E então, o que aconteceu foi um processo educativo. Nós precisávamos ficar na frente do maior número possível de pessoas. Então, elas passeiam e, por fim, um dia entram. Daí temos a chance de contar a história e contamos essa história de maneira respeitosa, útil, amigável e não forçada. Não se trata de preço, trata-se do produto”.

Como missionários enviados em diversas direções para fazer proselitismo, os executivos da Apple têm total retorno da mensagem. “A meta das lojas da Apple era apelar para quem não era cliente do Macintosh”, disse Allen Olivo, executivo de marketing da Apple quando as lojas foram abertas, exatamente como se tivesse combinado com Blankenship, o que não aconteceu. “Tivemos de convencer quem era cético, que não usava os nossos produtos, que não sabia o que podia fazer com esses produtos. Quando essas pessoas entravam na loja, tinha de ser uma experiência que as permitisse ver, tocar, sentir e fazer coisas com o Mac”.

Para a Apple, contar histórias era inicialmente um conceito elevado, que dizia aos consumidores não o que eles queriam comprar, mas que tipo de pessoas eles queriam ser. É a clássica propaganda do “estilo de vida”,

a venda de uma imagem associada à marca, mais do que ao próprio produto. Da icônica campanha “ Think Different” da Apple em 1997, que representava imagens de Gandhi, Einstein e Bob Dylan (e não de produtos da Apple), até as silhuetas de *hippies* curtindo música no iPod (com os inconfundíveis fones de ouvido brancos conectados com cordões brancos escorrendo por corpos esguios), a Apple se superou em vender um estilo de vida.

Assim que conseguiu a atenção dos consumidores, porém, a Apple vai mais fundo para explicar em detalhes o que seus produtos podem fazer. Considere o lançamento da versão do software iMovie em 2005. O iMovie é um dos vários recursos do pacote de software da Apple, que é padrão no Mac (se você está ciente disso ou não, ele fica na parte inferior do seu monitor. O ícone é uma estrela que lembra aquelas encontradas na Calçada da Fama em Hollywood). Originalmente, a Apple criou o iLife, porque pouquíssimos desenvolvedores terceirizados estavam fazendo programas para o Mac. O fornecimento de programas úteis tornou o Mac mais valioso, e explicar aos consumidores como usar seus softwares se tornou a segunda natureza da Apple.

Em 2005, a Apple introduziu uma versão em alta definição do iMovie. Os usuários podiam editarfilmes caseiros no Mac, com a transferência de vídeos de câmeras portáteis para os computadores. Câmeras de vídeo de alta definição estavam começando a se tornar amplamente disponíveis e, então, a Apple teve de enfrentar um momento “quem veio primeiro, o ovo ou a galinha?”: precisava demonstrar o valor do vídeo em HD, de modo a orientar a adoção do HD, o que em troca justificava o valor de seu software e de seu hardware.

Um dos aplicativos mais comuns do iMovie eram os vídeos de casamento do tipo “faça você mesmo”. A Apple

talvez não faça pesquisas de consumidor para decidir quais produtos vai produzir, mas absolutamente presta atenção na maneira como os consumidores usam seus produtos. Assim, a equipe de marketing que trabalhou no lançamento do iMovie HD, programado para o Macworld de 11 de janeiro de 2005, decidiu filmar um casamento. A cerimônia filmada foi maravilhosa: um sofisticado encontro à luz de velas no Clube de Oficiais do presídio de San Francisco. A noiva era uma funcionária da Apple e foi o casamento dela de verdade. No entanto, houve um problema com a filmagem: Steve Jobs não gostou. Ele assistiu ao filme uma semana antes do Natal, lembrou Alessandra Ghini, a executiva de marketing que gerenciou o lançamento do iLife. Jobs declarou que o casamento de San Francisco não captava a atmosfera correta para demonstrar o que amadores podiam fazer com o iMovie. “Ele nos disse que esperava um casamento na praia, no Havaí, ou em alguma locação tropical”, disse Ghini. “Tivemos poucas semanas para encontrar um casamento em uma praia, filmá-lo, editá-lo e conseguir a aprovação do Steve. O cronograma apertado não permitia nenhuma margem de erro”.

Com pouco tempo e sem que dinheiro fosse um problema, a equipe vai à luta. Eles entram em contato com agências de talento de Los Angeles e também com hotéis no Havaí para ver se alguém sabia de algum casamento que era planejado – de preferência com um casal vistoso – para o feriado do Ano Novo. E acertam na mosca em Hollywood: uma bela cliente da agência e seu atraente noivo estavam de fato planejando se casar em Maui durante o feriado. A Apple ofereceu pagar as flores da noiva na cerimônia, filmar o casamento e fornecer o vídeo ao casal. Em troca, queria o direito de um minuto de filmagem de sua escolha.

Filmar o evento não seria uma produção simples. Um diretor criativo da Apple e sua equipe voaram para o Havaí. Eles trabalharam com floristas locais para conseguirem a decoração que queriam. Também ensaiaram várias vezes com o casal, que estava compreensivelmente interessado em toda a confusão. A equipe de câmera examinou a praia um dia antes para ter certeza de que sabiam onde o sol se punha. Logo após o casamento, o diretor começou a carregar a filmagem e trouxe boas notícias: “Estou superfeliz”, ele disse. Steve Jobs também ficou satisfeito. Ele aprovou o novo filme poucos dias antes do Macworld. No final, a comunicação do Macworld usou um clique de aproximadamente 60 segundos do casamento, mostrando sequências do casal se beijando, da noiva dançando com o pai e do casal recém-casado passeando rumo ao pôr do sol. Versões ligeiramente mais longas foram apresentadas em um trailer no local do evento e nas lojas de varejo da Apple. “O orçamento foi significativo”, lembrou Ghini, que todavia não se preocupou com as despesas. “Aconteceu por causa das mudanças de última hora”.

Da perspectiva da Apple, o gasto excessivo valeu a pena, porque nada é mais valioso do que a marca da Apple. Foi uma abordagem sutil e gradual. Nove entre dez vezes as diferenças não serão conscientemente registradas pelo consumidor típico. Porém isso não vem ao caso. A soma total das obsessões da Apple, inclusive a maneira como ela projeta sua imagem, absolutamente, não fica perdida em seus consumidores, que intuitivamente avaliam que a Apple está um nível acima. Isso explica por que ninguém na Apple acha incomum contratar a Orquestra Sinfônica de Londres para gravar trailers de música no iMovie.

E ninguém arregala o olho por causa de grandes gastos que acabam sendo em vão. Quando a Apple estava preparando o lançamento da versão do sistema operacional do Macintosh chamado Snow Leopard, a equipe de marketing planejara usar uma foto de arquivo de um gato astucioso, mas quis tentar fazer algo melhor. O grupo enviou uma equipe para fotografar o leopardo das neves em cativeiro – uma despesa considerável. Steve Jobs não ficou satisfeito com o resultado. “Ele parece preguiçoso”, disse Jobs. “E não esfomeado e à espreita”.

As luzes se apagam. A multidão se acotovela atenta. O som da música que tocava alto, tipicamente uma canção popular, talvez algum velho sucesso do U2, diminui. Steve Jobs caminha pelo palco e a multidão vai à loucura. Os executivos seniores da Apple, sentados na primeira fila junto com *vips* como o investidor de risco John Doerr, ou o membro do conselho da Apple, Al Gore. Eles batem palmas, riem e estão animados como todo mundo. Em Cupertino, os colaboradores da Apple se reúnem na cafeteria para assistirem à TV em circuito fechado. Considerando o sigilo da Apple, o que o público está para ver no auditório e o que os expectadores on-line verão nos iPads será algo completamente novo para eles – tanto quanto para os colaboradores da Apple. Mesmo aqueles que trabalharam em uma parte do produto recém-lançado não tinham necessariamente uma dica a respeito do resto que seria anunciado simultaneamente. Eles conheciam apenas a parte deles.

Era um comunicado importante da Apple. Steve Jobs descrevia o marketing como a capa do livro da Apple, com os produtos sendo o miolo ou as páginas internas. Assim como os produtos são o resultado de interações infindáveis entre o design e a manufatura, o comunicado importante é uma apresentação altamente produzida, na qual a Apple mostra ao mundo os frutos de seu labor.

Jobs transformou o comunicado importante em uma forma de arte, em uma forma estilizada de arte performática que exige contribuições de toda a empresa. Do mesmo jeito como os diferentes componentes de um jato jumbo são fabricados ao redor do mundo e depois montados em uma fábrica gigantesca, no final de um árduo processo, assim, também, as apresentações da Apple são obsessivamente elaboradas em segmentos e depois remendadas para um público maciço no dia do lançamento.

No palco, o comunicado importante é uma longa coleção de observações e demonstrações ao vivo aparentemente improvisadas. Por trás do palco, os colaboradores da Apple estão acabados. Eles passaram meses ensaiando, sem deixar nada ao acaso, montaram slides, fotos e pontos de discussão a serem esmiuçados na apresentação que acontece agora (os slides serão apresentados no software Keynote, da Apple, lançado em 2003 como uma resposta da Apple ao PowerPoint da Microsoft. O software surgiu de um programa que Jobs usava exatamente para esse finalidade). Para o evento do Mac, Jobs trabalhava em um carrinho no palco. Fora do palco, um carrinho idêntico carregava um Mac idêntico, com apresentação idêntica, caso o primeiro quebrasse. O próprio Jobs ensaiou a apresentação dezenas de vezes, de modo que cada declaração descontraída parecesse sair na hora certa. Os parceiros também ensaiavam muitas vezes, tudo de acordo com a

agenda da Apple e seguindo o roteiro da Apple. Um parceiro executivo – a Apple convida empresas cujos softwares funcionam em seus produtos, para demonstrar que essas funcionalidades reforçam as ofertas da companhia – contou ter passado uma semana e meia em Cupertino, preparando-se para o lançamento de um produto da Apple. Ele foi apresentado a uma crescente lista de executivos seniores da organização, culminando com Jobs. Um assessor de outro executivo de alto nível que lançou um software que funcionava no iPhone da Apple, lembrou a ordem de marcha: "Eles nos diziam – não façam perguntas, eles nos diziam – o horário do ensaio, a roupa que usaríamos e o que deveríamos dizer. Não havia discussão a respeito disso".

O comunicado importante circulava sem interrupção por um punhado de produtos. Durante anos, Jobs fez pessoalmente a apresentação inteira, com pequenos papéis desempenhados por colaboradores de baixo escalão, que subiam ao palco para demonstrar recursos. Com o tempo, outros executivos foram assumindo papéis cada vez mais proeminentes. A assinatura característica de uma fala principal em um comunicado importante é o slide que aparece dizendo: E TEM MAIS UMA COISA... – que significa algo importante, novo e excitante (o iPod Shuffle em 2005, o MacBook Pro de 15 polegadas em 2006 e o radicalmente restaurado MacBook Air em 2010 são alguns exemplos). Eventos de produtos musicais terminam com a apresentação de um artista consagrado, como John Mayer ou Chris Martin, do Coldplay. Em 2009, uma hesitante Norah Jones cantou duas músicas para encerrar um evento do iTunes, obviamente abalada pelas maquinações neuróticas pré-show da Apple. "Existem muitas passagens secretas e muitas batidas secretas nas portas, lá atrás", ela disse com uma guitarra elétrica pendurada no pescoço. "Eu me sinto um fardo sendo

levantado agora que podemos tocar”, ela disse. “Brincadeira”, acrescentou, embora claramente não fosse. Depois que Jones dedilhou a última nota, Jobs apareceu e a pegou pelo braço.

Quando a multidão ia embora e os comunicados terminavam, os colaboradores da Apple saíam para comemorar em algum boteco próximo, como o XYZ Bar, no W Hotel, do outro lado da rua do Moscone Center. Muitos tiravam férias imediatamente. Eles sabiam que os trabalhos para o próximo comunicado importante recomeçariam assim que voltassem.

A equipe de comunicação e marketing da Apple trabalha em um prédio chamado M-3, que fica bem na frente do Infinite Loop 1, sendo que esse “M” é de “Mariani Avenue” e não de “marketing”. Quando os marqueteiros passam pela porta da frente e depois por duas portas de segurança consecutivas, eles seguem por uma parede com luz azul em volta dela para chegarem ao escritório. Na parede está pintada uma mensagem saliente em grandes letras brancas prateadas. Ela diz: SIMPLIFICAR, SIMPLIFICAR, SIMPLIFICAR. Uma linha grossa está desenhada através dos dois primeiros SIMPLIFICAR.

Não são só os produtos da Apple que são extremamente simples, mas também a maneira como ela posiciona a marca. Pense na linguagem clichê que aparece embaixo de cada comunicado à imprensa que a Apple divulga. Uma versão do final de 2011 diz: “A Apple faz o design dos Macs, os melhores computadores pessoais do mundo, junto com OS X, iLife, iWork e

software profissional. A Apple lidera a revolução da música digital com seus iPods e a loja on-line iTunes. A Apple reinventou o telefone celular com seu revolucionário iPhone e a App Store e, recentemente, lançou o iPad 2, que está definindo o futuro dos dispositivos de computação e da mídia móvel." É isso. Três frases para descrever um faturamento de 108 bilhões de dólares. Cada palavra foi cuidadosamente escolhida. *Design* é o primeiro termo. Os Macs vêm em primeiro lugar porque, afinal de contas, vieram primeiro. A Apple "lidera" e "reinventa". Ela é revolucionária (duas vezes) e não é nada se não falar do "futuro". O palavreado é consciente e deliberado. "*Revolucionar*", disse um ex-marqueteiro da Apple, "talvez seja a palavra mais usada no marketing da Apple".

A empresa também é muito cuidadosa a respeito de como a marca Apple é usada. Para começar, ninguém tem permissão de usá-la indiscriminadamente e isso inclui os recursos internos. Um consultor que colocou o logotipo em seu site para mostrar que a Apple era sua cliente, foi instado a retirá-lo. Por outro lado, as pessoas que compram produtos da Apple são incentivadas a exibirem o logotipo da companhia: dentro da embalagem dos produtos a Apple inclui adesivos com a icônica maçã, o que é uma maneira de aparecer em tudo, de cadernos espirais e para-choques de automóveis a geladeiras.

A mensagem é levada para casa pelos colaboradores que lidam com o mundo exterior. "Você não quer que nada deprecie a marca", disse Lars Albright, um executivo do negócio de publicidade móvel iAd da Apple em 2011, fundador da SessionM, uma empresa em início de atividades que ajuda os desenvolvedores de aplicativos a reterem seus usuários. "E é assim em cada aspecto da coisa. Você enxerga através das lentes de:

‘Será que isso vai expor a marca? Será que precisamos fazer isso? Será que não é muito arriscado?’”

O czar da marca da Apple, Hiroki Asai, é um executivo tranquilo, quase completamente desconhecido do público em geral. Ele estudou design impresso na Universidade Politécnica Estadual da Califórnia, onde Mary LaPorte, sua professora de design gráfico, lembra dele como uma pessoa persistente com relação aos detalhes e à integridade estética. “Se ele quisesse colocar a mancha de uma xícara de café em um pôster, então ele providenciava para que fosse mesmo café e não tinta marrom”, ela recorda.

Depois da faculdade, ele trabalhou em uma empresa de consultoria de San Francisco, da qual a Pixar e a Apple eram clientes. E se juntou à Apple em 2001, reportando-se, em última instância, diretamente a Steve Jobs e é considerado o homem da última palavra em cada peça de material de marketing, exceto na propaganda. Seu domínio, como ele explicou em sua biografia na Cal Poly (a Politécnica da Califórnia), fornece outra peça de insight para a inclinação da Apple para a integração.

> Com cerca de 200 criadores sob sua supervisão, sua equipe foi responsável por todas as embalagens, os grafismos das lojas de varejo, o site, a loja on-line, o marketing direto, os vídeos e os grafismos dos eventos da Apple globalmente na década passada”, diz sua biografia. A equipe dele é uma combinação de diretores de arte, redatores, designers gráficos de animação, desenvolvedores e designers. A equipe é exclusiva, no sentido de que é a única desse porte que pode fazer o design, produzir e fazer a engenharia de todo o trabalho de comunicações de cada disciplina criativa, tudo internamente na empresa”.

Dentro da Apple, Asai é conhecido como a força silenciosa que entendeu o que Jobs pensava a respeito da marca Apple e soube, disse um colega, como “canalizar o Steve”. Asai também é conhecido por sua aparência jovem. Disse um executivo que trabalhou com ele: “Parece que ele acabou de sair de uma aula de design extracurricular”.

Da mesma forma que para a publicidade, a Apple teve uma abordagem distinta sob o comando de Steve Jobs. Ele considerava a propaganda uma parte fundamental do marketing e a administrava pessoalmente. Ele se reunia toda semana com Lee Clow, o diretor de criação da TBWA/Chiat/Day, agência da Apple de longa data. Jobs também tinha interesse direto na maneira como a publicidade era efetuada. Ele preferia programas de televisão que se encaixassem no tipo de consumidor da Apple. *Modern Family*, *The Daily Show* e *Family Guy* eram seus favoritos. Espetáculos de televisão mais inteligentes, como *The Amazing Race*, eram preferidos a algo de espírito mais mediano, como *Survivor*. Jobs certa vez ficou furioso quando a Apple acidentalmente apareceu no programa de Glenn Beck no canal Fox News. Jobs detestava a Fox News, mas de um modo geral não queria que a Apple fizesse propaganda em qualquer programa político ao vivo.

Jobs continuou a acreditar na mídia impressa mesmo quando seus aparelhos e, especialmente, o iPad, estavam apressando o fim do impresso. Jobs era particularmente apaixonado pelas propagandas de página inteira da Apple, posicionadas na contracapa de revistas importantes. Pegue alguma revista popular hoje e você provavelmente verá uma publicidade da Apple na contracapa. Monica Karo, executiva da OMD encarregada de comprar propaganda em nome da Apple, tentava periodicamente convencer Jobs a divulgar propaganda

em publicações noticiosas. Jobs, um mestre da publicidade, tinha a resposta pronta: “Você deve se preocupar com as contracapas”, ele dizia. “Eu cuido das primeiras capas”.

Então está claro: as primeiras capas não podem ser compradas, pelo menos não em publicações respeitáveis. Mas elas são extremamente valiosas para os marqueteiros. Jobs sabia melhor do que qualquer executivo de negócios do mundo como aparecer pessoalmente na primeira capa a fim promover um produto. A Apple também conseguia publicidade grátis quando os produtos apareciam em filmes e programas de televisão populares. A organização afirma que jamais pagou pela colocação do produto, mas, em 2010, os produtos da Apple apareceram 386 vezes em transmissões de programas originais, de acordo com a Nielsen.

Tanta publicidade não tem preço, é claro. Pouco antes de o iPad ser lançado, a companhia concordou em fornecer duas unidades de trabalho para o seriado humorístico *Modern Family*, sucesso da rede ABC, que criou um episódio completo em torno do desejo ardente do austero pai *nerd* Phil Dunphy de ter um iPad, que acabava de ser lançado exatamente no dia de seu aniversário. “Era como se o Steve Jobs e Deus tivessem se reunido para dizer: ‘Nós gostamos de você, Phil’”, o personagem dizia.

A vantagem embutida da Apple é de que a mente criativa das pessoas usa produtos da Apple. “Acontece que eu era um entusiasta da Apple e um grande fã de dispositivos, então estou por dentro dessas coisas”, disse Steve Levitan, cocriador de *Modern Family*. “O único produto que me deixou esperando na linha foi o iPhone”. Levitan disse que a ideia do episódio do iPad surgiu criativamente. “Nós somos muito seletivos. Tendemos a

usar esses produtos quando queremos usá-los de qualquer maneira”. Ele disse que a equipe de criação ficou animada ao saber que Jobs era fã do programa. Certa vez, Levitan arranjou uma viagem para o norte da Califórnia a fim de conhecer Jobs, mas o encontro não deu certo. Em seguida, ele se encontrou regularmente com os dois executivos da Apple mais conhecidos em Hollywood: Eddy Cue, chefe do iTunes e Suzanne Lindbergh, chefe de colocação de produtos da Apple, baseada em Nova York. Lindbergh também tinha o título mais bacana entre os chefões da Apple: “diretora voadora”.

Uma das mais poderosas ferramentas de contar a história da Apple é o uso vigoroso de relações públicas. Mais uma vez, é um exemplo do desprezo da Apple pelas regras normais da vida corporativa. Para a Apple, a área de relações públicas é cuidadosamente administrada, econômica em palavras e implacável em sua abordagem do design do produto e do sigilo interno.

De fato, a Apple pensa diferente a respeito de algo tão trivial como quem fala pela Apple. Quando a Apple lançou o iPhone em 2007, exatamente cinco pessoas foram autorizadas a falar com a imprensa a respeito disso: Steve Jobs, Tim Cook, Phil Schiller, Greg Joswiak e Bob Borchers. Joswiak era o vice-presidente de marketing de produto do iPhone e Borchers trabalhava para ele. Os dois principais executivos seniores de produtos que criaram o iPhone, o chefe do hardware Tony Fadell e Scott Forstall, cuja equipe desenvolveu o software, não estavam nessa lista – e também não ficaram muito

felizes, segundo Borchers, ao serem excluídos da volta da vitória na mídia.

Como o membro de mais baixo escalão do grupo aprovado, Borchers explicou a mentalidade de restringir até mesmo a fala de executivos seniores. “O desafio com o resto do pessoal é que esses caras são superinteligentes e sabem um monte de detalhes, mas não passaram muito tempo na frente da imprensa”, ele disse. “É provável que eles respondam a perguntas cujas respostas conhecem, mas não sabem deixar de respondê-las de maneira educada”.

O departamento de relações públicas da Apple não opera tanto na base do “precisa saber” quanto na base do “você não vai saber”. Talvez seja o local da empresa que mais bem domina a arte de dizer “não”. Os membros da equipe de relações públicas têm atribuições específicas, tipicamente organizadas em torno de áreas de produtos. O produto é o único assunto sobre o qual o grupo de relações públicas vai falar, especialmente para repetir informações factuais a respeito dos produtos no mercado. Questões fora dos limites incluem produtos não lançados, informações pessoais sobre executivos da Apple, detalhes de futuros eventos da Apple e qualquer outra coisa que possa se referir a trabalhos internos da companhia. Em uma chamada telefônica ou em uma reunião com algum publicitário da Apple, é mais provável que o jornalista seja indagado sobre informações a respeito da próxima cobertura do que seja receptor de alguma informação valiosa.

A estratégia de relações públicas da Apple com jornalistas, pessoas dedicadas a algum hobby e profissionais de todos os cantos da terra é ser extremamente sensata em divulgar informações. É uma postura que quase nenhuma outra empresa consegue adotar. A norma no mundo corporativo é que os

profissionais de relações públicas mantenham relacionamentos com os repórteres. Eles batem papo, bajulam, fornecem fofocas – para não falar de comida e bebida –, inteiram-se da vida pessoal deles e os convidam para atualizações periódicas com o alto escalão da empresa.

A Apple só participa desse jogo nos mais altos escalões. Katie Cotton, a poderosa vice-presidente de comunicações mundiais, administra o aparato de relações públicas. Uma mulher de 46 anos de idade, esbelta, obstinada, na década de 1990 Cotton trabalhava para uma agência de relações públicas de Los Angeles, a KillerApp Communications, onde representou empresas de entretenimento digital nascentes como a RealNetworks e a Virgin Interactive Entertainment. A agência prestava serviços para a NeXT, mas não Cotton e, por meio de conexões na esfera da Apple-NeXT, ela chegou até a Apple em 1996. No topo da hierarquia de relações públicas, Cotton por fim se reportava diretamente a Steve Jobs e protegia ferozmente sua privacidade, barrando a porta para todo mundo exceto para um punhado de repórteres. Um cão de guarda para o mundo exterior, ela também impõe respeito internamente e parte para cima de qualquer colaborador da companhia, quase sem se importar com o escalão, que tenha a errada impressão de que possui autorização para falar em nome da Apple. Em um mundo de homens para os quais uma calça jeans limpa vale como traje de negócios, Cotton se destaca pelo estilo: seus vestidos Alexander Wang e seus sapatos estão mais para Manhattan do que para San Jose.

Sob o regime de Cotton, a abordagem da Apple não é lugar para aprender relações públicas – já que a relações públicas na Apple é principalmente uma via de mão única. Publicitários de outras empresas, acostumados

com a bajulação em larga escala, ficam fascinados com o modo pouco diplomático da Apple: "Eles são altamente agressivos e comunicativos quando querem alguma coisa de você", refletiu um publicitário de uma importante empresa de tecnologia parceira da Apple. "Mas a partir do momento que você já não é mais necessário, é como se você não mais existisse. Eles literalmente vão parar de retornar os seus telefonemas. Ninguém mais consegue fazer isso."

As relações públicas da Apple aposta nos favoritos. Os repórteres e os editores de um punhado de publicações com relações de longa data com a empresa, a revista *Fortune* entre elas, desfrutam de tratamento preferencial. Isso é especialmente verdade por ocasião do lançamento de produtos, quando a Apple negocia o acesso exclusivo em troca de divulgação proeminente – a primeira capa de que Jobs se gabava de cuidar pessoalmente. O iTunes, por exemplo, foi capa da *Fortune* em 2003, trazendo uma foto de Jobs com a cantora Sheryl Crow. No ano anterior, a Apple favoreceu a *Time* com uma apresentação exclusiva do primeiro iMac com monitor de tela plana, com Jobs sorrindo em um display elegante perto da manchete: "Flat-out cool!" ("Totalmente demais!").

Os investidores não são tratados de maneira diferente na Apple. A equipe de relações com investidores, de duas pessoas da empresa, distribui parcas informações preciosas para os analistas de Wall Street e para os acionistas, de um jeito improvável em outras empresas. A Apple não tem o dia do analista, um evento rotineiro na maioria das empresas, que expõe várias centenas de investidores ao gerenciamento de alto escalão e faz apresentações sobre os planos da empresa. Jobs trata os investidores com algo entre a ambivalência e o desprezo. "Ele era o único CEO que conheço que não se reunia com

os investidores”, disse Toni Sacconaghi, da Sanford Bernstein. “Você podia ser um acionista com 2 bilhões de dólares em ações durante cinco anos mas que nunca se encontrou com Steve Jobs.” Sacconaghi considera a equipe de gerenciamento da Apple quase inútil para tentar fornecer informações, com uma exceção: “Tim Cook é a única pessoa que vai dar alguma opinião de improviso”, ele diz.

Existe uma exceção à regra quando se trata da comunicação da Apple com o público. A Apple cuida ativamente de (ao contrário de manda em) influentes examinadores de produtos. Dois deles interessam em particular: David Pogue, do *New York Times* e Walt Mossberg, do *Wall Street Journal*. Um ex-engenheiro do iTunes lembrou ter sido chamado em casa logo após o nascimento de seu primeiro filho. “A Apple TV do David Pogue estava dando pau”, disse o engenheiro, referindo-se à divertida e amplamente lida página do crítico de dispositivos. “Eles queriam que eu entrasse nos registros de desenvolvimento da Apple TV do David Pogue. Eu disse:‘Vocês estão brincando, certo?’. Porque o que acontece é que, quando há um incêndio, vocês querem apagá-lo o mais rápido possível e chamam o especialista de plantão. A Apple TV estava ficando pronta para o lançamento e a Apple se preocupava muito com a percepção do público”.

Pogue, que também escreve livros bem vistos mas excepcionalmente confusos, do tipo “como fazer”, para usuários de computadores, é um influenciador importante. No entanto, nenhum jornalista é tão importante para a percepção do público da Apple como Walt Mossberg (nos meios da tecnologia pessoal, o nome de Walt é quase tão conhecido quanto o do Steve). Ex-correspondente de assuntos de defesa, Mossberg se transformou no mais influente crítico da tecnologia

pessoal dos Estados Unidos ao defender o consumidor médio, entre os quais ele próprio se incluía. Durante o segundo reinado de Steve Jobs, Mossberg foi um forte patrocinador dos produtos da Apple, o chefe da torcida da facilidade de uso e da superioridade técnica da Apple sobre a complexidade e a falta de graça do PC dominado pela Microsoft. Jobs recompensava Mossberg com raras aparições na conferência tecnológica que Mossberg organizava no Vale do Silício junto com a jornalista Kara Swisher, Todas as Coisas Digitais.

Se Mossberg desaprovasse um produto da Apple, não havia dúvidas de qual partido Jobs tomaria. Em 2008, quando Mossberg e vários outros críticos, detonou o MobileMe, um serviço de sincronização de e-mail que supostamente deveria imitar a funcionalidade oferecida pelo popular smartphone BlackBerry, Jobs explodiu. Ele convocou uma reunião com a equipe do MobileMe e os repreendeu severamente por desapontá-lo e por desapontarem a si próprios e uns aos outros. E, o pior de tudo, eles embaraçaram a Apple publicamente. “Vocês macularam a reputação da Apple”, ele disse. “Vocês devem se odiar por terem levado uns aos outros para baixo. Walt Mossberg, nosso amigo, já não está mais escrevendo coisas boas a nosso respeito.”

Celebridades de todos os tipos recebem tratamento de tapete vermelho na Apple, que tem plena consciência de que agradar figuras públicas é básico na gestão da imagem. Steve Doil, um executivo do grupo de operações da Apple em meados do ano 2000 falou do pedido que lhe foi encaminhado quando o cantor Harry Connick Jr. precisou de um novo monitor para seu Mac. “Foi a minha primeira escalada”, ele disse referindo-se ao processo da Apple de favorecer um típico pedido de atendimento ao cliente para algum *vip*. Connick enviou um e-mail a Jobs, disse Doil, que passou a nota para

Cook, que repassou para Deirdre O’Brien, uma executiva de compras de alto escalão. “Ela me disse: ‘É o seu primeiro pedido do Steve. Não vá desapontá-lo’.” Doil despachou o monitorem 35 minutos.

A abordagem de relações públicas da Apple é única, mas não é inédita. Na verdade, o comportamento de Jobs, atencioso como um garoto-propaganda com relação ao público, evoca o modelo definido por um de seus heróis, Edwin Land, o inventor da câmera polaroide. Décadas antes de Jobs girar a visão da Apple e seus produtos, Land dominava a arte da promoção corporativa na Polaroid. Ele encenava eventos espetaculosos para revelar grandes produtos. Land fazia questão de que os repórteres das publicações da grande imprensa cobrissem seus eventos, além dos jornalistas especializados da indústria que podiam ser convocados para a mostra. Quando revelou seu sistema de fotografia instantânea em 1947, por exemplo, Land convidou o *New York Herald Tribune*, junto com o *National Photo Dealer*, para sua palestra na Sociedade Óptica da América. Como Jobs, Land tinha um carinho especial pela *Fortune*, de acordo com o biógrafo de Land, Victor McElheny, autor de um volume cujo título facilmente pode ser o epitáfio de Jobs: “Insistindo com o Impossível”. McElheny notou que Land era bom na promoção: suas inversões faziam parte de exposições e museus populares, mesmo enquanto ainda eram comercializadas. “Ele entendia de publicidade”, disse McElheny.

Jobs nunca disse se havia aprendido ou não sua magia promocional ao estudar Land, mas não escondia a admiração por ele. Ele visitou o grande homem em 1983, depois de ter sido despedido da Polaroid. De acordo com John Sculley, o ex-CEO da Apple que visitou Land com Jobs, os dois se combinavam pela habilidade compartilhada de prever produtos que mudariam o

mundo antes de serem criados. Alguns anos depois, Jobs se entusiasmou a respeito de Land em uma entrevista para a *Playboy*: “Land foi um encrenqueiro”, disse Jobs. “Ele largou a Harvard e fundou a Polaroid. Não só foi um dos grandes inventores da nossa época, mas também viu a intersecção da arte com a ciência e com o negócio e criou uma organização que refletia isso”. Para ele, a decisão da diretoria da Polaroid de despedir Land de sua própria empresa foi “uma das coisas mais imbecis de que já tinha tomado conhecimento.” Jobs continuou pensando em Land durante anos e, de tempos em tempos, procurava evocá-lo, espontaneamente, ainda sofrendo com a falta de consideração para com um dos maiores empreendedores e contadores de histórias do mundo.

Não é só com relação à imprensa que a Apple restringe o acesso com todo cuidado. A Apple também é totalmente egoísta quando se trata de emprestar seu tempo ou nome para o esforço de marketing de outra empresa. É raro ver algum executivo da Apple em um evento de produtos que não sejam da Apple e mais raro ainda é encontrar algum acadêmico independente que tenha estudado a Apple com sua cooperação. A empresa mais discutida do mundo pode muito bem ser a menos observada, pelo menos a partir de dentro.

Um estudioso acadêmico que analisou a Apple, David Yoffie, da Harvard Business School é quase melancólico a respeito do assunto. Yoffie leciona cursos de estratégia, tecnologia e competição internacional, temas que cada vez mais não podem ser dominados sem um profundo conhecimento da Apple. Com efeito, Yoffie, que está na

faculdade de Harvard desde 1981, já foi a mais avançada autoridade acadêmica do mundo sobre a Apple, tendo percorrido livremente as instalações da empresa no início da década de 1990. “Para o meu primeiro estudo de caso sobre a Apple, (então CEO John) Sculley me deu total acesso durante seis a oito meses, inclusive toneladas de entrevistas internas”, disse Yoffie.

Com o tempo, o relacionamento de Yoffie com a Apple se complicou, levando Steve Jobs a “confundir sentimentos a respeito dele”. Yoffie se juntou à diretoria da Intel em 1989, embora continuasse a comentar publicamente sobre várias empresas debaixo do seu chapéu de Harvard. “Eu fui muito crítico em relação à Apple de 1997 a 2000”, ele lembrou e eventualmente se sentiu vítima da “memória de longa data” de Steve Jobs. Quando a sorte da Apple melhorou, inclusive depois que a Apple passou a usar os chips da Intel em seus computadores Macintosh, Yoffie permaneceu na lista negra, apesar de ter mudado de tom e ter começado a comentar positivamente sobre a Apple. Disse Yoffie: “Jobs disse que estaria disposto a me deixar voltar, já que a Intel e a Apple mantinham um relacionamento formal. Mas depois ele disse: ‘Não, você foi crítico demais’”.

Em setembro de 2010, Yoffie publicou uma atualização de seu estudo de caso da Apple, a oitava revisão desde o primeiro caso, quando John Sculley era o CEO. Ao rever toda a história da Apple, o caso começa com um resumo recente, afirmando efusivamente que, “por quase todas as medidas, a volta por cima da Apple foi uma realização espetacular”. Com o passar dos anos, Yoffie se tornou um participante privilegiado da indústria tecnológica, servindo nas diretorias da TiVo, Financial Engines e na HTC, concorrente da Apple, além da Intel. Pelo conhecimento que Yoffie tem da indústria, seu estudo de caso da Apple não contém quase nenhuma informação

original (ele reconheceu a falta de material novo, embora também notasse que o estudo ganhou o prêmio European Case Clearing House – ECCH –, como o melhor estudo de caso de 2011).

Yoffie certamente não está sozinho entre os acadêmicos excluídos da Apple. O físico teórico Geoffrey West é ex-presidente do Santa Fe Institute e um dos queridinhos dos intelectuais do Vale do Silício. Ele dedicou uma pesquisa recente à vida e à morte das corporações. Para seu desgosto, a Apple não esteve em seu campo de observação. “Eu não tenho informações da Apple como organização”, ele disse. “Apenas sei que gosto de seus produtos. No meu trabalho, o Google pipoca o tempo todo. Eu quase nunca ouço ninguém falar a respeito da Apple em termos acadêmicos. Ao contrário do Google e da Amazon, não conheço alguém que trabalhe na Apple”.

Controle os amigos – domine os inimigos

Capítulo 7

Muito antes da divulgação do primeiro smartphone da empresa, no dia 9 de janeiro de 2007, os executivos da Apple já sabiam o nome que gostariam de dar ao dispositivo.

O music player iPod, lançado em 23 de outubro de 2001, em quatro anos havia se tornado um negócio de quase 8 bilhões de dólares. O iTunes Store, o fornecedor de cultura pop on-line da Apple no qual os consumidores podiam comprar músicas, filmes e programas de televisão, iniciou suas atividades em 28 de abril de 2003. Ele estava trazendo um faturamento anual de quase 2 bilhões de dólares quando a Apple terminou o

smartphone. Obviamente, o novo dispositivo deveria ser chamado de “iPhone”.

No entanto, havia um problema: o nome *iPhone* já tinha dono, a gigantesca empresa Cisco Systems, do Vale do Silício.

Os negócios da Apple e da Cisco dificilmente se sobrepunham. A Cisco fazia equipamentos que permitiam que as grandes empresas e as companhias telefônicas se conectassem com a internet. Esses equipamentos – roteadores, comutadores e outros mecanismos de que o consumidor jamais saberia algo a respeito – são frequentemente chamados de encanamentos da internet. A Cisco possuía uma pequena empresa de redes domésticas, Linksys e que depois tropeçaria ao pagar 533 milhões de dólares pela fabricante de câmeras de vídeo Flip, um produto que a Apple ajudaria a colocar fora do negócio – com, entre outras coisas, as capacidades do iPhone. Porém, na véspera do lançamento do iPhone, a Cisco e a Apple raramente competiam uma com a outra. Ambas eram vizinhas proeminentes no Vale do Silício. A Cisco tinha como alvo as empresas e a Apple os consumidores.

No ano 2000, a Cisco adquiriu a InfoGear, uma empresa israelense que tinha um produto chamado iPhone e que havia registrado a marca em 1996. Isso foi antes de a Apple começar a incorporar a letra “*i*” na frente do nome de seus produtos, o que começou com o iMac em 1998. Jobs nunca disse exatamente para que a letra servia, embora na apresentação do iMac ele tivesse dado um exemplo: “internet, indivíduo, instrução, informação, inspiração”. Os muitos produtos posteriores rotulados com o “*i*” nunca esclareceram o significado do “*i*”, que simplesmente se tornou um tique do nome da Apple.

Da parte da Cisco, o “*i*” realmente significava alguma coisa: ela estava vendendo uma linha de telefones para empresas que trabalhavam na internet, em oposição ao sistema “*Ma*”, da Bell. A Cisco havia descontinuado o produto original da InfoGear, mas sua divisão Linksys começou a usar o nome, de acordo com Charles Giancarlo, executivo sênior da Cisco na época. Quando a Apple começou a planejar o lançamento de seu smartphone, ela ligou para avisar a Cisco que daria a seu novo produto, para o qual tinha grandes esperanças, o nome de iPhone.

Giancarlo ligou diretamente para Steve Jobs. “O Steve atendeu e disse o que queria”, lembrou Giancarlo. “Ele não nos ofereceu nada por isso, apenas algo como uma promessa de que ele seria o nosso melhor amigo. E nós dissemos: ‘Não, não estamos planejando usá-lo’. Pouco tempo depois, o departamento jurídico da Apple ligou para dizer que eles achavam que a Cisco tinha “abandonado a marca’”, ou seja, na opinião jurídica da Apple, a Cisco não tinha defendido adequadamente seus direitos de propriedade intelectual na promoção do nome. Na maneira de pensar da Apple, isso significava que o nome iPhone estava disponível para uso da corporação. Giancarlo, que na sequência se juntou à proeminente empresa de investimentos privados do Vale do Silício chamada Silver Lake Partners, disse que a Cisco ameaçava processar por litígio diante do lançamento. Então, no dia seguinte ao anúncio da Apple sobre o iPhone, a Cisco entrou com o processo.

A negociação exibiu algumas táticas de negociação clássicas de Steve Jobs. Giancarlo disse que Jobs ligou para ele em casa, na hora do jantar, no Dia dos Namorados, pois os dois lados estavam pechinchando. Jobs falou um pouco e Giancarlo prestou atenção. “Então ele me disse:‘Você não recebe e-mails em casa?’.”

Giancarlo foi pego de surpresa. Afinal de contas, era 2007, quando a internet de banda larga reinava onipresente nas residências norte-americanas, quanto mais na casa de um executivo do Vale do Silício que havia trabalhado durante anos com tecnologia avançada da internet. “E ele me perguntava se eu era capaz de receber e-mails em casa. Você sabe que ele estava apenas tentando me pressionar– da maneira mais agradável possível.” A Cisco desistiu da briga pouco tempo depois. Os dois lados chegaram a um vago acordo de cooperação em áreas de interesse mútuo.

Giancarlo havia sido considerado o candidato à substituição de John Chambers como CEO e, quando pediu demissão da Cisco, mais para o final daquele ano, ele testemunhou o outro lado de Steve Jobs. A correspondência frequente entre eles havia esfriado assim que a Cisco e a Apple concordaram em termos, mas Jobs ligou imediatamente quando soube da saída de Giancarlo. Jobs, um sedutor e mestre em redes de relacionamentos, desejava o bem dele de uma maneira que transmitia total sinceridade. Giancarlo disse: “Você podia ter me derrubado com uma pena”.

A Apple novamente trataria a Cisco sem consideração três anos depois, quando decidiu que queria um novo nome para o sistema operacional de seu celular, antes chamado de “iPhone OS”. Durante quase 20 anos, a Cisco referia-se ao principal sistema operacional de seus equipamentos como IOS, uma abreviatura de “internet Operating System”, embora o produto tivesse sido fragmentado por outras ofertas. Na segunda vez, a Apple foi mais cordial, no mínimo, com a Cisco antes de pegar o nome para si. Desta vez, as duas empresas chegaram a um acordo antes de a Apple lançar publicamente o novo nome. A Apple estreou o iOS rebatizado quando Jobs divulgou o iPhone 4 em junho de 2010. Um executivo que

esteve envolvido nas negociações lembrou: “Basicamente, Jobs fez o que queria”.

Da época em que pela primeira vez a Apple perdeu seu ímpeto no início da década de 1990, até começar a se ramificar para além dos computadores do início de 2000, a empresa operou em um estranho mundo de isolamento. Seu hardware era diferente, seu software funcionava de modo diferente e sua participação no mercado era pequena. A Apple funcionava à parte do resto do Vale do Silício, mantendo a mentalidade de injustiçada por muito tempo. A Apple também tinha uma longa memória corporativa: ela guardava rancores da época em que os desenvolvedores de software evitavam o Macintosh. Em seus dias mais obscuros, quando a Apple esteve perigosamente perto de ser irrelevante, sua psique institucional reteve o orgulho de ter sido pioneira no computador pessoal. Mesmo uma Apple oprimida considerava-se mais estilosa do que o mundo bege dos PCs Wintel – a poderosa combinação do software Windows movido pelos chips da Intel. Mesmo depois de reconquistar seu registro de sucesso, a Apple reteve a conduta reservada e muitas vezes arrogante, de um estranho.

Provavelmente porque a Apple fazia as coisas à sua própria maneira, forjando um modelo de negócios único em tantos sentidos, a organização também institucionalizou a cultura de agir de acordo com suas próprias regras. Parceiros de todos os tipos, de fornecedores a colaboradores, logo descobriram que a cartilha da Apple é só o que interessa.

Uma coisa é uma empresa manter uma cultura alternativa dentro de suas próprias paredes – um monarca absoluto normalmente consegue controlar o que acontece em seu próprio reino – mas o que acontece quando esse sistema de valores, essa maneira de fazer negócios entra em contato com outras entidades? Essas interações muitas vezes revelam as forças e as fraquezas do próprio sistema operacional de uma empresa. Mais uma vez, a Apple estava sendo alimentada em uma parte especial da mesa de seu modelo de negócios, seja lidando com os dinossauros da antiga mídia da música, do cinema e da indústria editorial, com os parceiros do mundo das telecomunicações ou com os fornecedores que a abastecem com matérias-primas para fabricar seus produtos.

A Apple redefiniu as regras que lhe agradavam. O iTunes disse aos editores de música as canções que podiam ou não carregar. Em troca de dois anos de exclusividade pelo iPhone, a Apple disse à AT&T que ela, a Apple e não a operadora do celular, controlaria a experiência do usuário e até mesmo a marca no aparelho – o contrário do negócio de celulares. Insatisfeita com o trabalho que os vendedores da Best Buy estavam fazendo na venda dos produtos da Apple, a companhia colocou seus próprios colaboradores nas lojas da Best Buy. A varejista engoliu em seco e efetivamente agradeceu à Apple pelo negócio. Os desenvolvedores de aplicativos queixavam-se do obscuro processo de aprovação para conseguirem colocar um aplicativo na App Store da Apple. Porém continuaram a apresentar aplicativos: no final de 2011, a App Store tinha 500 mil aplicativos e a Apple havia pagado 3 bilhões em faturamento de vendas aos seus desenvolvedores em três anos – apesar de ditar outro rígido conjunto de termos, em que a Apple sempre levaria 30% de comissão

e manteria o controle total sobre o que entraria em sua loja.

Como acontece nas negociações com fornecedores, que as outras empresas podem considerar como valiosos parceiros de negócios, a Apple lembra a maneira como os Estados Unidos "consultavam" a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) durante a Guerra Fria. Sim, existia uma aliança, mas havia apenas uma superpotência. A Apple não acha nada quando envia um engenheiro de 20 e poucos anos de idade para a Ásia a fim de explicar a fabricantes experientes exatamente como a Apple deseja que algo seja feito. É simplesmente assim que a Apple trata os parceiros, vagamente definidos, de todos os tipos. "Não existe essa coisa de parceria com a Apple", disse um ex-executivo da companhia. "Trata-se da Apple."

Seja por causa do comportamento independente da cartilha, pela arrogância advinda do sucesso, ou como consequência de ser liderada durante anos por Steve Jobs, a Apple decide quando e como vai jogar com os outros. Jobs, afinal de contas, estacionava regularmente na vaga de deficiente no estacionamento da Apple (mesmo quando ainda estava com saúde). Ele retirou as placas do licenciamento de seu carro com medo de ser guinchado. Bobby Borchers, o ex-executivo de marketing da Apple, ofereceu como exemplo a maneira típica de Steve Jobs usar os logotipos de outras empresas em um comunicado importante. "Ele sempre terminava colocando um logotipo branco em cima de um fundo preto" – em outras palavras, a maneira como a Apple apresenta seu próprio logotipo. "Em muitos 2 casos, isso não está dentro das diretrizes da marca do parceiro e em muitos casos as diretrizes da marca exigem a colocação do símbolo de marca registrada (®) e do logotipo do copyright (©). Isso é sempre cortado simplesmente

porque não é apresentável”. É um comportamento que Jobs não toleraria de nenhuma outra empresa – a violação das regras da marca da Apple é imperdoável –, embora ele nem sempre considerasse pedir permissão para suas próprias apresentações.

Se a Apple é rude com os amigos, é desnecessário dizer que é ela positivamente diabólica com os inimigos.

A campanha de publicidade “Get a Mac” (“Tenha um Mac”), veiculada de 2006 a 2009, se destaca pela maldade e pela brutalidade, um ataque frontal completo contra um competidor em uma indústria que tipicamente salienta os pontos fortes nas comparações. Se o McDonald’s atacasse o Burger King, ou a Ford atacasse a Chrysler dessa maneira, o público poderia se retrair horrorizado, mas a Apple foi capaz de prosseguir com esse ridículo em público.

Antes de “Get a Mac”, a propaganda da Apple tradicionalmente seguia três modelos: era mordaz (os spots inspirados no livro *1984*), calorosa e difusa (gente feliz fazendo coisas engraçadas com produtos da Apple) e fazia hardware ultramoderno (uma câmera girando lentamente em volta de um dispositivo maravilhoso). Essa campanha, amplamente conhecida como “Mac vs. PC”, definiu um novo tom para a Apple: maliciosa, instigante e nebulosa.

A campanha, criada pela TBWA/Media Arts Lab, a antiga agência da Apple, repetiu incansavelmente a mensagem de que os Macs eram bacanas, superiores, seguros, simples de usar e elegantes e, acima de tudo, agradáveis, enquanto os PCs eram para *nerds*, eram

equipamentos antiquados, suscetíveis a vírus, complicados, incômodos e em geral difíceis de usar. Com a famosa linha “Hi, I’m a Mac”(“Ei, sou um Mac”), o genial e magro ator Justin Long, o namorado de Drew Barrymore, a estrela infantil que se tornou uma atriz adulta legal, retratava tudo o que havia de bom no Macintosh. Para personificar o PC, o representante da Microsoft, que fornece o software, a propaganda se voltava para John Hodgman, o corpulento, *nerd*, desleixado, fora da moda e azarado ator e comediante mais conhecido por seu trabalho em *The Daily Show*. Assim, quadro a quadro, o Mac bacana superava o lamentável PC. O PC acabava se enrolando em seus próprios poderosos cabos, o que não acontecia com o Mac, que usa um elegante sistema magnético para se conectar. O PC precisava de uma suíte de segurança para se proteger contra os vírus de computador, enquanto os hackers não atacavam os Macs. Outra propaganda adicionava um falso publicitário da Microsoft para defender o Vista, o fracasso de uma repetição do Windows que a Microsoft divulgou em 2007. A mulher de relações públicas tinha de dizer “sem comentários” ao argumento do Mac de que o Vista estava fazendo os usuários de PC mudarem para Macs.

A situação se tornou tão imoral que a Microsoft não teve escolha senão responder. Ela contratou a provocativa agência de propaganda Crispin Porter + Bogusky para criar a campanha chamada “I’m a PC” (“Eu sou um PC”). A meta era lembrar aos usuários de PC – existem cerca de um bilhão deles – de que os violentos ataques da Apple haviam se tornado pessoais e que a Microsoft não era a única parte que poderia ser ofendida. “Com o tempo ficou claro que eles estavam começando a insultar alguns dos nossos clientes”, disse David Webster, gerente-geral de marca e de estratégia de

marketing da Microsoft. “Tudo bem insultar os nossos produtos, mas os nossos clientes disseram: ‘Nós não somos perdedores’”. Depois de inicial e desajeitadamente equiparar Bill Gates com Jerry Seinfeld, as propagandas da Microsoft se voltaram para usuários reais de PC, cada um dos quais eram mais fáceis de enxergar do que John Hodgman. Depois, a Microsoft alegaria que o contra-ataque forçou a Apple a abandonar o “assalto”. É bem provável que a Apple tenha sentido que havia chegado ao seu ponto devastador – o valentão da escola que parou quando o braço ficou cansado de tanto bater.

Quando a Apple passou de oprimida para opressora, ela não largou a faca amolada. Tim Cook fez ameaças públicas de litígio contra a pequena Palm, então encabeçada por Jon Rubinstein, ex-chefão de hardware da Apple, quando a Palm estreou um novo smartphone que possuía muitas das melhores características de um iPhone. O episódio foi um tiro no escuro, porque o Palm Pre fracassou com os consumidores e a Palm rapidamente foi vendida para a HP. Ainda assim, o estouro do ressentimento oferece uma pequena janela para a alma sensível da Apple. Rubinstein foi um raro ex-executivo da Apple que teve a audácia de partir diretamente contra a organização. O novo smartphone desfrutava de um momento ao sol quando os examinadores do produto elogiaram algumas de suas características mais atraentes, que nem mesmo o iPhone poderia melhorar. Por qualquer medida objetiva, o Palm jamais ameaçou a Apple. Ainda assim, a Apple adota a mentalidade extremamente agressiva de “não levar prisioneiros”. Ela não tolera a mediocridade interna e combate ferozmente erros percebidos do lado de fora. Com sua pronta resposta em tom calmo, Cook mostrou que a sua mordida era tão cortante quanto a de Jobs.

Copiar a Apple com certeza enfurecia Jobs, o que era uma ironia para os estudiosos da história do Vale do Silício, considerando a apropriação pela Apple de invenções de contrapartes como o PARC da Xerox e outros. Jobs ficou furioso com o Google depois que começou a fornecer seu sistema operacional Android para fabricantes de celulares. Perto do final da vida, Jobs elogiou o último software para celular da Microsoft por ser original. “Pelo menos eles não copiaram de nós da maneira como o Google fez”, ele disse. Ele também atacou excepcionalmente a Adobe, antiga parceira da Apple, ao recusar a permissão para que o media player Flash dessa empresa rodasse nos iPads – e ao dizer, então, publicamente que o Flash era um produto inferior. Jamais saberemos se realmente a Apple achava o Flash tecnologicamente deficiente ou se Jobs considerou o movimento um troco pela decisão de uma década antes da parte da Adobe de não produzir versões para o Macintosh de seus produtos principais. Em 2011, a Apple travou uma batalha multinacional de patentes contra a Samsung por causa da tecnologia dos celulares da empresa coreana. O fato de a Samsung abastecer a Apple com alguns semicondutores críticos para iPhones e iPads parece ter ficado de lado na questão.

Vale a pena considerar se a Apple segue em frente com seu comportamento por causa da posição privilegiada de que desfruta atualmente ou se existe alguma lição universal para outros negócios. Certamente, a Apple demonstrou que, apesar da retórica, a cooperação no *front* não deve ser confundida com o conflito em alguma outra parte. Para a Apple, não é nada de mais atacar ferozmente seus parceiros mais confiáveis – e depois trabalhar sorridente com esses mesmos parceiros em outros projetos. A Apple opera pelas mesmas regras de *caporegime* do traiçoeiro mafioso Salvatore Tessio, em *O*

Poderoso Chefão: “Diga ao Mike que não é nada pessoal, são apenas negócios”.

“*Frenemies*” (“inimigos gratuitos”) é uma daquelas gírias irritantes do Vale do Silício que têm a virtude de descrever com exatidão a vida na indústria tecnológica. A Oracle uma vez realizou uma campanha pública brutal, pessoalmente vingativa, contra a HP, por questões pessoais em nível de alto escalão, mesmo que as duas empresas continuassem a integrar seus produtos uma com a outra. Novamente, a Apple opera em um nível de conta própria: os parceiros competidores devem refrear o que provoca a ira na Apple, mesmo que a Apple os trate a bel-prazer.

De jeito algum a Apple deixa de violar – ou escolhe ignorar –a Regra de Ouro: *Faça com os outros aquilo que você gostaria que eles fizessem com você*. É certo que a Apple valoriza mais o seu próprio tempo do que o de uma empresa parceira? É justo a Apple exigir adesão às diretrizes de sua marca enquanto ignora aquelas das empresas com as quais faz negócios? Não é uma grande ironia a Apple passar rasteira e de repente buscar a bondade dos outros? As respostas parecem óbvias.

Em contraste com a maneira como a Apple passa por cima de seus parceiros e competidores está a sutil maneira como ela encanta e depois apanha seus consumidores na armadilha – ainda que eles, também, tenham de obedecer a regras estritas em troca da iteração com a Apple. Os varejistas de descontos dos produtos da Apple não existem (compradores corporativos conseguem descontos por volume, embora

digam que a Apple não regateie muito. Os estudantes também levam um pequeno abatimento nas lojas da Apple). As baterias do iPhone não podem ser substituídas pelos usuários. O novo software do celular não funciona em versões antigas do iPod Touch, forçando dispendiosas atualizações para um aparelho mais novo. E a lista continua.

Bem pouco disso refreia o entusiasmo daqueles que veneram no altar da Apple. “Isso não é uma loja”, declarou o especialista em varejo Paco Underhill, autor dos livros: *Why we buy what we buy:* the science of shopping e *What women want:* the science of female shopping. “É um exercício de evangelismo”. O templo é uma coisa bela, que fica em um shopping center suburbano (como a primeira loja da Apple, no Tysons Corner, na Virgínia) ou é uma das grandes catedrais da Apple nos principais bulevares do mundo das maiores cidades do mundo, inclusive a Quinta Avenida em Nova York, a Regent Street em Londres e a Rue de Rivoli, em Paris, na frente do Louvre. Visitar uma loja da Apple é como poucas experiências no varejo. Mesas claras e esparsas seguram produtos da Apple que podem ser tocados e utilizados. Em cima de uma elegante escadaria, muitas vezes uma espiral de vidro, existe o *Genius Bar*, um help desk (ou serviço de informações), onde colaboradores de camiseta azul dão atenção especial personalizada. Em outra parte, “especialistas em vendas” parecem pairar ao redor para responder questões, demonstrar recursos e nunca, jamais forçar a venda. Por que forçar, se os consumidores ficam tão ansiosos para comprar?

Na verdade, a Apple planejou meticulosamente essa experiência de compra aparentemente sem esforço, chegando a treinar seus colaboradores do varejo sobre como se relacionar com os consumidores, quais palavras

usar e evitar quando lidam com eles. “O trabalho de vocês é entender tudo das necessidades dos seus consumidores – algumas das quais nem mesmo eles percebem que têm”, afirma um manual de treinamento da Apple, de acordo com uma cópia obtida pelos jornalistas Yukari Iwatani Kane e Ian Sherr do *Wall Street Journal*. O toque macio das vendas consegue o mesmo resultado aparentemente orgânico – mas totalmente planejado – que a mensagem do marketing corporativo: os clientes sentem-se bem, mas lhes foi dito exatamente o que a Apple queria que eles ouvissem.

As lojas da Apple se tornaram muito mais um ponto de encontro de uma “comunidade” visceral do que as redes de amigos on-line. Desde o começo, a empresa ofereceu seminários gratuitos com o objetivo de ensinar o uso da tecnologia da Apple. Allen Olivo, que dirigiu o marketing das lojas da Apple quando a empresa começou a abri-las, criou um programa “Made on a Mac” (“Feito em um Mac”) para que especialistas conversassem com usuários nas lojas da Apple. “Nós trouxemos fotógrafos de moda, que sentavam e conversavam com 300 pessoas em Los Angeles”, ele disse. “Eles diziam que assim é como fotógrafo com o filme ou como tiro uma foto digital e assim como uso o Photoshop. Assim é como uso o meu laptop. É assim que ele funciona. Nós tínhamos DJs da cidade de Nova York que usavam iPods e instantaneamente você conseguia 700 pessoas indo à loja do Soho. A Apple continua a abrigar eventos populares e evangelísticos. No final de 2011, o autor infantil Mo Willems falou na loja da Apple de Nova York, no Upper West Side, a respeito do seu novo aplicativo para o iPad: “Don’t Let the Pigeon Run This App! (Não Deixe o Pombo Usar Este Aplicativo!)”.

Parece que o trabalho de vendas sem vendas está funcionando. As lojas geraram em média 43 milhões de

faturamento por local em 2011. Isso representou o faturamento de 5.137 dólares por pé quadrado (0,0929 m^2) nas lojas. Em comparação, as lojas Best Buy nos Estados Unidos têm a média de 850 dólares por pé quadrado e a Tiffany alcança 3.004 dólares por pé quadrado, de acordo com a empresa de corretagem Sanford Bernstein. Em retrospectiva, é uma maravilha para quem achava que entrar no varejo era uma ideia maluca da Apple.

Assim como a Apple não inventou nem o music player nem o smartphone, ela não concebeu a loja especializada. Na época em que o varejo da Apple começou, a Nike, por exemplo, já estava operando lojas com mostruário, santuários do varejo, em localizações privilegiadas, como a North Michigan Avenue, em Chicago, tanto para promover a marca Nike como para vender tênis e roupas. A Apple sequer foi a primeira empresa de computadores a vender equipamentos no varejo. A Gateway, a fabricante de PC com as adoráveis marcas de manchas de vaca nas embalagens, operava lojas em shoppings suburbanos mesmo quando seu negócio básico era vender on-line ou por telefone. Mais proeminente, a Sony operou as seletas lojas Sony Style concebidas para mostrar a elegância dos equipamentos da Sony e ao mesmo tempo competir minimamente com os parceiros de varejo da Sony.

A Apple teve metas mais amplas ao entrar no negócio de varejo. Ela colocou suas lojas em locais de grande trânsito, para que pudesse se mostrar aos usuários do Windows, que eram maioria no mundo quando as lojas abriram, em 2001. Porém, definitivamente, a Apple mudaria os produtos. Quanto mais produtos a Apple fazia, de fato, mais valiosas as suas lojas se tornavam, tanto como pontos de vendas como de oportunidades educacionais para os consumidores.

Em 2007, Jobs disse para a *Fortune* que as lojas da Apple haviam sido criadas para vender o iPhone. Ele provavelmente estava falando metaforicamente – ou estava dando uma vívida ilustração de com quanta antecedência a Apple planeja seus produtos. A versão comum é de que Jobs recrutou Mickey Drexler, CEO da J.Crew, então CEO da Gap, para a diretoria da Apple a fim de ajudá-lo a elaborar a estratégia do varejo. De fato, Drexler se juntou em 1999, antes que Jobs começasse a caçar executivos de varejo para administrar a iniciativa das lojas. A marcha da Apple para o varejo é ainda outro exemplo de como a empresa tenta "revolucionar" um conceito familiar.

No caso do varejo, os executivos da Apple não somente olhavam para as lojas existentes em busca de inspiração. Eles perguntaram a si mesmos: *Quais são as melhores experiências do consumidor?* Em geral, os hotéis – e especificamente, a recepção – foram a resposta muitas vezes e a recepção aos poucos se tornou a inspiração para o *Genius Bar*. Eles também falaram a respeito do que afastava as pessoas das lojas – bagunça, design ruim e pessoal de vendas pouco amigável ou agressivo. A aparência das lojas mostra a obsessão da Apple com os detalhes. Embora cada loja seja distinta, os arquitetos da Apple trabalham com um limitado vocabulário de elementos de design. Por exemplo, apenas três materiais – madeira, vidro e aço – são usados no interior das lojas. É assim que você sabe que está dentro de uma loja da Apple, não importa o local.

O grupo de varejo da Apple por fim ajudou a integrar as ofertas da empresa ainda de outra maneira. Não apenas a Apple controla o hardware e o software, mas também passou a controlar as vendas. Além disso, as lojas da Apple deram a essa empresa centrada na Califórnia pontos estratégicos ao redor do mundo. Esses locais

surgiram nas praças das cidades para os bons cidadãos do Reino da Apple. Em 2009, quando a Apple anunciou que não mais participaria da Macworld – uma conferência produzida por uma empresa de gerenciamento de eventos terceirizada e não pela Apple –, ela notou que sua participação já não era mais necessária. A Apple, afinal de contas, podia se comunicar diretamente com seus consumidores nas lojas, onde quer que eles escolhessem perambular. No caso de sua loja na Quinta Avenida em Nova York, ela nunca parou de se comunicar. Essa loja ficava aberta 24 horas por dia, sete dias por semana.

Alguns consumidores da Apple gostam tanto da empresa que estão levando a afeição a um nível totalmente novo. Em 2010, alguns fãs assumidos da Apple, um deles ex-colaborador da Microsoft, fundaram em Cupertino um site de namoro para os devotos dos produtos da Apple. O site Cupidtino.com é uma divertida homenagem à Apple e a ideia é de que as pessoas que amam produtos da Apple devam de alguma forma amar umas às outras (o nome é a contração de cupido com Cupertino). Convenientemente, a aparência do site é sóbria e limpa. Ele usa a fonte Helvetica, assim como a Apple faz. Os ícones dançam e sacodem quando você clica neles, exatamente como acontece no Apple.com.

Quase 31 mil usuários já se registraram no Cupidtino. Seus fundadores dizem que conscientemente perguntaram a si mesmos: “O que o Steve faria?”, quando fizeram o design do site. Comparado com outros sites de namoro, como Match.com e eHarmony.com, o

Cupidtino é simples. Em vez de longos formulários, ele pede para os usuários preencherem quatro descrições padrão: “O que faço”, “Eu me tornei um Mac em...”, “Fatos bacanas a meu respeito” e “Você é o meu tipo de...”. O Cupidtino exibe uma foto gigante de cada usuário, o que faz sentido, considerando que o usuário é um produto com um bom design, um item de qualidade que outros devem cobiçar. “A ênfase é para aquilo que você está recebendo”, disse Kintan Brahmbhatt, um conselheiro do Cupidtino, que por acaso é colaborador do IMDb.com, uma divisão da Amazon.com em Seattle. O Cupidtino exibe fotos de possíveis namorados, ele observou, da mesma maneira que a Apple exibe o iPhone em seu site: grande e proeminente (os fundadores do Cupidtino sabem que pelo menos um casamento resultou do site deles: um fuzileiro naval norte-americano que está no Japão chamado Curtis que encontrou o verdadeiro amor ao trocar e-mails com Jesse, uma fã de San Jose que sonhava em trabalhar na Apple. Os dois se conheceram quando Curtis visitou a Califórnia em sua licença e eles se casaram pouco tempo depois).

O Cupidtino é um trabalho de amor para seus fundadores, embora estejam tentando ganhar dinheiro com isso. Os usuários podem enviar quantas mensagens quiserem, mas, para receberem as mensagens, precisam fazer uma assinatura de 4,79 dólares por mês, o preço de um café Venti Mocha no Starbucks de Cupertino. Até agora, entre 2% e 5% dos usuários pagam, disse Brahmbhatt, acrescentando que o Cupidtino já recusou pedidos de fabricantes de preservativos e de acessórios da Apple para a publicidade no site. “Não queremos poluir o site agora”, ele disse. “Queremos ter uma abordagem minimalista. É isso o que o Steve faria.”

Planeje para *depois* do seu sucessor

Capítulo 8

Nos dias e nas semanas após Steve Jobs ter renunciado ao cargo de CEO da Apple, em 24 de agosto de 2011, houve muita especulação a respeito do futuro da empresa.

Inicialmente o preço das ações caiu apenas alguns pontos percentuais. Analistas, repórteres e fãs tentaram esmiuçar as poucas informações que Jobs revelou sobre ser incapaz de cumprir com “suas obrigações e expectativas como CEO da Apple”. Ele morreu seis semanas depois.

Nas semanas finais, Jobs permaneceu tão envolvido com a Apple quanto suas forças lhe permitiram. Os executivos da companhia e os membros do conselho continuaram a visitá-lo em sua casa em Palo Alto. Ele saía para tomar o café da manhã e assistir a um filme na casa do amigo Bill Campbell. Poucas informações a respeito de sua saúde vazavam, embora o site TMZ.com tenha postado uma foto na qual Jobs parecia grotescamente esquelético e amparado por um enfermeiro, o que causou vivo interesse entre os “fiéis”.

Considerando toda essa preocupação e o consenso universal de que Jobs era a verdadeira essência da Apple, algo curioso aconteceu depois de sua saída. Em menos de um mês, o preço das ações da Apple atingia os maiores recordes de todos os tempos. Na véspera de sua morte, a empresa divulgou o novo iPhone, o iPhone 4S, que incluía uma câmera de oito megapixels, um processador mais rápido do que o do iPhone 4 e o Siri, o assistente pessoal ativado pela voz que Jobs havia questionado em sua última reunião de diretoria como CEO. Quando o Siri estreou uma semana depois de sua morte, acumulou comentários altamente favoráveis dos críticos –, David Pogue, do *New York Times,* e Walt Mossberg, do *Wall Street Journal,* inclusive. As pré-encomendas do novo celular alcançaram a marca de um milhão de aparelhos em um único dia, superando o recorde anterior do modelo que foi de 600 mil unidades. Colaboradores, parceiros e investidores igualmente tiveram tempo para se preparar para a morte de Jobs. Ele havia apresentado um declínio de saúde considerável em 2011, participando de cada vez menos reuniões na Apple. As palavras que ele havia escrito em janeiro, quando começou seu afastamento, foram proféticas e pertinentes para aqueles que consideravam a Apple sem Steve. Ele disse que confiava que Tim Cook “e o resto da

equipe da gestão executiva farão um trabalho incrível executando os excitantes planos que preparamos para 2011”. A palavra-chave era *executando* e a explicação para isso era de que os assessores leais a Jobs eram capazes de seguir o plano do jogo já elaborado e aprovado por ele.

Jobs havia feito mais para garantir que seu DNA permanecesse como parte da empresa do que jamais havia deixado transparecer publicamente. Durante anos, ele e outros membros do conselho haviam insistido que a Apple tinha um plano de sucessão implantado, sem revelar qual seria. O plano incluía a questão óbvia do potencial humano – quem sucederia Jobs como CEO – e outras medidas para garantir que os valores fundamentais da Apple fossem passados para as sucessivas gerações de líderes.

No dia em que Jobs deixou seu cargo de CEO, o conselho rapidamente nomeou Tim Cook como o próximo CEO. Apesar dos boatos de que a diretoria havia autorizado recrutadores a encontrar outro substituto para Jobs, o conselho jamais considerou seriamente nomear qualquer outra pessoa que não fosse Cook para o cargo. É claro, era uma diretoria de Jobs e ele escolheu Cook, seu habilidoso auxiliar, para ocupar seu lugar.

No entanto, Jobs pensou em muito mais coisas além do indivíduo que seria o próximo CEO. Da maneira como era obcecado pelos produtos da Apple, ele passou anos preparando os caminhos para garantir que sua visão continuasse. No começo de 2008, quando sua saúde piorou e ele se preparava para um transplante de fígado, Jobs criou um programa de treinamento de gestão, mas que era tão diferente dos programas que a Hewlett-Packard e a General Electric ofereciam quanto o iPad era diferente dos outros tablets. Jobs já tinha alguma experiência com treinamento interno de gestão. A

Universidade Pixar oferece cursos de desenho, pintura, escultura e filmagem, mas também de liderança. Jobs estava pensando além das habilidades vocacionais. Ele queria registrar, codificar e ensinar a história empresarial da Apple de modo que seus futuros líderes tivessem uma referência para garantir que eles pensassem de forma diferente. Com pouco alarde, ele criou a Universidade Apple.

A criação de um programa de treinamento em gestão parecia estar em desacordo com a personalidade de Jobs, que dizia "continue obstinado, continue maluco" – um personagem da contracultura que ele cultivava desde a leitura do catálogo *The Whole Earth Catalog*[2]. Há muito tempo ele desprezava o valor de um MBA. Ele abominava os conceitos que os professores das escolas de administração de negócios apresentavam a seus gênios, entre eles os chefes de pesquisas de mercado. De modo geral, ele também não gostava dos MBAs. Eles tinham seu lugar, mas as pessoas que importavam em uma organização como a Apple nutriam paixões pela ciência, pela arte, ou pela música, e não pelos negócios. (Perdoem o Tim Cook, o batalhador da escola noturna, que ostentava o MBA entre suas credenciais enquanto estava na IBM. Do seu jeito, ele é tão excepcional quanto Jobs, que largou a faculdade, Reed College, em seis meses.) Desprezar MBAs, porém, torna-se um problema quando a empresa percebe que é uma das maiores do mundo. Ela precisa de estrutura nesse ponto. Ela precisa de liderança. Ela precisa de pessoas que pensem a respeito do mundo dos negócios.

Em 2008, Jobs contratou Joel Podolny, então decano da Yale School of Management, para criar a Universidade Apple. Podolny era um sociólogo da área econômica, especializado em liderança de organizações, mas não era um acadêmico típico. Ele havia lecionando em Stanford e

Harvard, mas exibiu o mesmo comportamento de Jobs quando se tornou chefe da escola de graduação em negócios de Yale em 2005, com a avançada idade de 39 anos. Podolny foi um decano controverso durante sua época em New Haven. Ele renovou o currículo da escola, afastando-se de cursos com temas exclusivos, como “marketing”, e aproximando-se de escopos mais amplos como “o colaborador” e “criatividade e inovação”. Ao apresentar na Apple uma inclinação ao sigilo e sem revelar nenhum perfil, Podolny entrou para uma espécie de “programa de proteção a testemunhas” quando chegou a Cupertino – especialmente entre seus antigos colegas da Universidade Stanford. “Ele havia se tornado, por assim dizer, supercalado a respeito da Apple”, disse Hayagreeva “Huggy” Rao, um professor de negócios em Stanford, que, como outros da faculdade de Stanford, disse que não se encontrava muito com Podolny. Inicialmente contratado para criar a Universidade Apple, Podolny foi depois promovido a vice-presidente de Recursos Humanos, apesar de nunca ter trabalhado em um departamento de RH.

Por muito tempo, o próprio Jobs ignorou a função de RH na Apple, escolhendo colocar o foco basicamente no recrutamento, que ele considerava crítico. Porém, ele estava atento para o fato de que a Apple estava perdendo ao deixar escapar a gestão geral e ao evitar líderes com experiência tradicional em negócios. “Nós não contratamos um monte de MBAs, mas acreditamos em ensinar e aprender”, ele disse uma vez. “Queremos criar o nosso próprio MBA, mas à nossa imagem. Temos mais casos interessantes do que qualquer outra empresa”.

Podolny contratou um punhado de professores tradicionais, como Richard Tedlow de Harvard e eles começaram a preparar casos sobre a Apple. Tedlow, com

64 anos de idade, é um eminente estudioso acadêmico norte-americano, historiador de negócios e mais conhecido por fazer a crônica da vida e da carreira da maioria dos empreendedores americanos bem-sucedidos dos tempos modernos, inclusive George Eastman, Henry Ford e Thomas Watson. Ele tirou licença em Harvard, onde era professor de Administração de Negócios da turma de 1949 com MBA para dar consultoria na Apple. Então, em 2011 – e sem nada mais que um comunicado à imprensa –, ele se aposentou na Harvard, depois de 23 anos, para assumir uma função em tempo integral na Apple. “Ele me disse que estava fazendo o que fez aqui, mas para os executivos internos da Apple”, disse Richard Vietor, um colega de Harvard.

Exemplos dos estudos de caso ensinados na Universidade Apple incluem a história de como a companhia elaborou sua estratégia de varejo desde o princípio e a abordagem da organização de comissionar fábricas na China. Sempre que possível, os casos dão destaque aos contratempos, com a ideia de que uma empresa tem muita coisa a aprender com os próprios erros. Os executivos da Apple lecionam os casos com orientação dos professores.

Em seu próprio livro *Giants of enterprise*, Tedlow faz observações incisivas a respeito dos desafios que as grandes empresas enfrentam:

> Não existe nenhum outro campo da atividade humana – inclusive entretenimento, esportes, alta moda, ou política – que seja tão permeado por modismos como os negócios. Todo dia surge uma manchete no jornal, toda semana aparece uma reportagem nas revistas e talvez com a internet logo estaremos dizendo que toda hora nasce um novo “guru”, que louva um novo herói dos negócios ou um novo método de resolver problemas que

> datam não de meros dez anos antes, mas de muito tempo atrás. Pelo menos, o estudo da história dos negócios pode alertar o executivo para questionar cada nova “resolução” de problemas que jamais serão resolvidos, mas apenas administrados: será que essa abordagem, essa ideia, essa empresa são mesmo persistentes?

Ao fazer comparações entre os visionários que pesquisou, Tedlow observou que os homens que criaram essas grandes empresas sofriam de “transtorno do poder”. Ele nota: “Isso é muito comum entre pessoas muito poderosas e muito destrutivas”. Os noruegueses têm, de fato, uma palavra para essa síndrome, que é *stormannsgalskap*, que pode ser traduzida como “loucura dos grandes homens”. Se alguma empresa pode justamente ser descrita como tendo sido influenciada pela *stormannsgalskap* de um líder, ela é a Apple.

Se Tedlow trata do tema da loucura dos grandes homens com seus alunos, não se sabe. Em vez disso, ele está lhes ensinando lições de negócios de outras empresas que os executivos da Apple podem aplicar às suas próprias situações. Por exemplo, Tedlow deu uma palestra para o pessoal de relações públicas da Apple sobre a crise da adulteração do Tylenol de 1982 e como a unidade McNeil de produtos ao consumidor da Johnson & Johnson respondeu. Ele deu uma aula para executivos a respeito da falida cadeia de supermercados A&P como exemplo do que aconteceu com uma empresa que um dia dominou o próprio mercado. Um auxiliar brincou: “Todo mundo tentou imaginar o que a A&P tinha a ver com a Apple”.

A Apple passou anos mantendo os acadêmicos afastados, então será interessante ver com o passar do tempo o efeito de lhes dar boas-vindas. O último livro de Tedlow antes de se juntar à Apple foi *Denial*. O material

de marketing do livro nota que um sinal comum da negação é o ato de “colocar o foco mais em novas sedes espalhafatosas do que na competição”. A Apple dificilmente ignora a competição. Então, em resposta, na última vez que falou em público, em 7 de junho de 2011, Jobs divulgou os planos da magnífica nova sede da Apple, que comparou a uma gigantesca espaçonave.

O efeito da Universidade Apple sobre a cultura corporativa da empresa pode levar anos para se tornar visível aos estranhos. Algumas das primeiras diferenças perceptíveis entre a era Jobs e a era pós-Jobs logo serão vistas – em áreas que estavam fora do interesse de Jobs ou em áreas em que os atalhos da empresa são diretamente imputáveis a ele. A Apple dificilmente era um lugar perfeito sob o comando de Jobs, então, embora a morte dele represente uma grande perda, também apresenta uma oportunidade. Por exemplo, um pequeno segredo sujo dentro da Apple é que Jobs era um homem-gargalo. Steve Jobs também era humano demais, acima de tudo, e havia muita coisa para ele fazer durante o dia. Os colaboradores gostavam de dizer que existiam dois tipos de projetos na Apple: aqueles que eram obsessão de Steve Jobs e todos os outros. De fato, a Apple tende a ser uma empresa de uma só grande coisa, refletindo a lendária disposição do CEO de se concentrar em apenas uma coisa de cada vez.

Quando Jobs era CEO, um ex-engenheiro da Apple descreveu esse fenômeno em linguagem previsivelmente de cientista de computadores: “Ele opera em modo de segmento único. Outras coisas ficam esperando”.

Quando o primeiro iPhone estava em desenvolvimento, por exemplo, a atualização programada do sistema operacional do Macintosh foi atrasada durante meses por causa dos recursos puxados para colocar o foco no primeiro sistema operacional móvel.

A recusa de Jobs para se desdobrar demais na Apple – um problema somente aliviado um pouco quando ele vendeu a Pixar para a Disney em 2006 e parou de passar um dia da semana na empresa de filmes de animação, do outro lado da baía de San Francisco – era consistente com a maneira como ele esperava administrar a empresa. A Apple não é multitarefas: quanto mais inferiores são os colaboradores na hierarquia, mais eles colocam o foco em um projeto. As virtudes dessa abordagem são evidentes na linha de produtos limitada e excepcional da Apple. Mas ter a singularidade de colocar o foco também tem suas desvantagens. Atualmente, a Apple é uma empresa multiprodutos, que tende a se expandir. Existem razões para acreditar que gerentes visionários estejam dispostos a soltar mais balões – em um momento em que a Apple já está soltando mais balões.

Outro tópico pouco discutido na Apple, considerando seu sucesso, são os chamados produtos órfãos, que são produtos que a Apple claramente não se importa tanto assim. Durante a época de Jobs os colaboradores sabiam por que um projeto parecia colocado em banho-maria: Jobs não se interessava. Um exemplo é a inferioridade do programa da planilha da Apple, Numbers, quando comparado com o estelar software de apresentação Keynote. “O Keynote é um aplicativo maravilhoso porque o Steve fazia apresentações”, apontou um engenheiro que já saiu da empresa. “O Numbers não transparece a *stevidade*, o que faz sentido, já que o Steve não fazia planilhas”. De fato, no contexto de elogiar as virtudes de

ter uma pessoa, o diretor-financeiro, para fazer a planilha das finanças da empresa, Jobs uma vez esbravejou: “Ninguém mais anda por aí com planilhas”. É uma afirmação absurda, é claro. Tim Cook é mestre em planilhas e sem dúvida existe uma legião de gerentes da Apple que trabalham em projetos, dos imóveis à logística e produção, que não podem funcionar sem elas. Mas o sentimento, todavia, refletia a atitude de Jobs e de fato Numbers não é um páreo real para o Excel, da Microsoft. Se a Apple quisesse fazer um esforço sério para cortejar usuários de negócios para seus computadores, a criação de um programa de planilha melhor seria um passo na direção certa.

Setores inteiros da empresa eram ignorados quando algo mais captava as fantasias de Jobs e normalmente não eram unidades de crescimento mais lento. Os computadores Macintosh enfrentaram esse destino, por exemplo. Os colaboradores estavam plenamente conscientes desse fenômeno e muita gente que deixou a empresa cita ter descoberto que estava em um departamento que não era o foco da Apple.

Um novo regime na Apple pode instituir mudanças mais sutis e mais saudáveis. Os maníacos por tecnologia gostam de reclamar que os produtos da Apple *parecem* mais bonitos do que eles são. Em outras palavras, a Apple é acusada de sacrificar o design mecânico pelo design industrial. É um ponto discutível, pois esses mesmos críticos normalmente diriam que os produtos menos que perfeitos da Apple ainda continuam melhores do que quaisquer outros. Boa ou não, a ênfase da Apple para a estética sobre a funcionalidade pode ser diretamente atribuída à liderança de Steve Jobs. Se existe espaço para melhorias nisso, a ausência de Jobs pode produzir uma abertura.

A Apple pós-Jobs também pode ingressar na era moderna da gestão financeira. Durante anos Jobs insistiu para que a companhia mantivesse um forte balanço patrimonial, tão temeroso ficava de reviver a experiência de quase quebrar no final da década de 1990. Ele detestava a recompra de ações, argumentando, com boa razão, que eram mais subornos para os investidores do que um bom uso do capital. No entanto, manter mais de 75 bilhões de dólares parados não é a ideia de uma boa gestão financeira para ninguém. E os caras de Wall Street têm todo tipo de sugestões para a maneira como a Apple poderia fazer melhor nesse caso, como pagar dividendos ou investir o caixa de maneira mais agressiva. Esses tópicos ficavam fora de discussão com Jobs. Ele tratava o caixa como se vivesse na Grande Depressão. O que os investidores veriam como uma moderna gestão do balanço patrimonial teria de esperar por um CEO com MBA. Tim Cook tem MBA e fala regularmente com os investidores, o que é um começo.

Também existem evidências que indicam que a Apple pode se tornar um lugar mais agradável e melhor na era pós-Jobs. Um dos primeiros atos oficiais de Tim Cook foi oferecer um programa corporativo de atendimento filantrópico para os colaboradores. Jobs era notoriamente mesquinho quando se tratava de dar dinheiro. Ele argumentava privativamente que a ação mais filantrópica que a Apple podia fazer era aumentar o valor da empresa, de modo que os acionistas pudessem distribuir sua riqueza para as causas que escolhessem e não na Apple. Considerando suas inclinações politicamente liberais, Jobs raciocinava que os investidores haveriam de preferir as coisas dessa maneira (Laurene Powell Jobs era ainda mais para a esquerda do que o marido. Jobs brincou com o biógrafo Walter Isaacson que ele precisava “esconder as facas”

antes de convidar o direitista Rupert Murdoch, CEO da News Corp., para jantar). Não obstante, duas semanas depois de se tornar CEO, Cook disse aos colaboradores da empresa nos Estados Unidos que a companhia distribuiria presentes para instituições de caridade no valor de 10 mil dólares anualmente. “Agradeço a vocês por trabalharem tanto a fim de fazerem a diferença, tanto aqui na Apple, como na vida de outras pessoas”, Cook escreveu em um e-mail distribuído à empresa. “Estou incrivelmente orgulhoso de fazer parte desta equipe”.

A filantropia e o programa da planilha para competir com a Microsoft são algumas das coisas que os otimistas sobre o futuro da Apple mencionam quando falam a respeito da empresa depois de Jobs. Certas arestas serão aparadas sem ele, eles dizem.

Existe também uma visão pessimista de que a Apple vai se tornar menos dinâmica e seus produtos menos cobiçados, sem Jobs. A multidão que enxerga o copo meio vazio prevê um cenário no qual a linha de produção desses dispositivos que nós sequer sabemos se queremos vai continuar a funcionar ou vai secar em alguns anos. “A Apple fazia o design para o Steve”, um ex-engenheiro de softwares disse. “E não é exagero. O Steve era o usuário de tudo o que era concebido.”

O empreendedor Mike McCue, que nunca trabalhou na Apple, mas é um daqueles viciados em empresas em início de atividades, e que idolatra Jobs há muito tempo, conta a história que ilustra a perspectiva do Steve essencial.

> “Uma vez conversei com Jony Ive a respeito de como toda a linha de produtos da Apple era maravilhosamente bem conectada. Eu estava em uma loja da Apple, de costas, quando eles vieram com o primeiro conjunto dos novos Macs e com o OS X (o software para desktop da Apple). Lembro-me de olhar para a tela e o site deles tinha esse tipo de linhas cinzentas translúcidas temáticas. Se você percorrer a tela com o olho até a barra do menu do OS X, ele tem essas linhas cinzentas translúcidas. Então, olhei para a esquerda e tinha uma barreira, uma barreira de vidro que separava as diferentes áreas da loja e ela também tinha essas linhas cinzentas translúcidas. E perguntei ao Jony: “Como é que isso acontece? Quem faz isso na Apple?”. E ele respondeu: “O Steve faz isso”.

Jobs também dominava a Apple de maneira intangível. Ele era o árbitro final para assuntos de gosto. Um ex-engenheiro da Apple, que deixou o Vale do Silício por uma empresa em início de atividades, descreveu as diferenças de como o Google, orientado pela matemática e a Apple, orientada pelo design, funcionam. Quando Jobs era CEO, ele tomava as decisões sobre assuntos de rotina como a palheta de cores para o site. “Vamos dizer que o Google esteja tentando determinar a cor certa de uma nova página”, disse o engenheiro. “Ele vai mandar fazer um teste analítico, oferecendo vários tons de azul para um milhão de usuários do Google.com e depois analisar os índices de cliques”. Em outras palavras, o Google adota uma abordagem democrática: os usuários não podem estar errados e eles voltam com seus cliques. Além do mais, mesmo que um engenheiro tivesse uma opinião a respeito do matiz de azul certo, ele seria voto vencido pela análise do usuário. No Google, vale a regra de recorrer às multidões.

A democracia do usuário é a antítese da maneira como a Apple opera. Jobs era famoso por dizer aos consumidores o que eles queriam. Ele não pedia a opinião deles. “O jeito da Apple é que o Steve pegava a cor que ele gostava e essa era a cor”, o ex-engenheiro da Apple concluiu. “Ele se dispunha a ouvir contra-argumentos. Mas se você questionasse gosto ou opinião, era uma batalha perdida”. Essa visão da Apple como um tipo de casa de moda de produtos eletrônicos ao consumidor deixa poucas esperanças para que um novo gênio empresarial e criativo suba de posto na hierarquia. Afinal de contas, com Jobs disparando palpites sobre assuntos de estilo por toda a empresa, seus subordinados não seriam capazes de tentar colocar as mãos no jogo.

Finalmente existe uma terceira visão – a grande esperança dos apoiadores da Apple, o ponto de vista otimista – de que Steve Jobs marcou tão completamente a empresa com o próprio DNA, que seus filhotes estão prontos para voar por conta própria. O treinador e terapeuta de negócios Michael Maccoby, especialista em líderes visionários e narcisistas, identificou a doutrinação como uma das metas básicas do narcisista produtivo.

> O CEO narcisista quer que todos os seus subordinados pensem da mesma maneira que ele a respeito do negócio. Os narcisistas produtivos –que são pessoas que quase sempre têm um traço de personalidade obsessiva – são bons para converter pessoas ao seu ponto de vista. A estratégia de Jack Welch foi extremamente eficaz. Os gerentes da GE precisam internalizar sua visão ou devem sair. Eu vou ainda mais longe para chamar o ensino de Welch de lavagem cerebral. Mas o Welch tem a rara intuição e o conhecimento para conseguir tudo aquilo que os líderes de negócios narcisistas

> tentam fazer – isto é, *levar a organização a se identificar com eles, pensar da maneira como eles pensam e se tornarem a incorporação viva de suas empresas*. (grifo do autor)

Como notei, diz a lenda que, nos anos seguintes após a morte de Walt Disney, em 1966, os executivos do alto escalão da Disney ficaram conhecidos por perguntarem: "O que o Walt faria?". Porém, a Walt Disney Company é uma história de alerta para os estudiosos sobre a Apple, porque a Disney despencou quando Walt Disney faleceu. Nos anos após a morte de Disney, seus assessores produziram uma derradeira descarga de musicais clássicos animados da escola antiga Disney – na linha de produção de Walt. *Mogli – o Menino Lobo* ou *O Livro da Selva*, de 1967 foi um deles. Mas realmente não foi antes de 1988, com *Uma Cilada Para Roger Rabbit* e *A Pequena Sereia*, que os esforços de animação da Disney voltaram aos trilhos. Esses filmes desencadearam o renascimento da Disney, mas existiam muitos elementos neles que Disney poderia não ter aprovado. A voluptuosa Jessica Rabbit vem à mente, assim como a bruxa do mar Úrsula, cujo corpo foi baseado na *drag queen* Divine, inspiração de John Waters.

Mesmo com esses sucessos, sob a liderança de um executivo contratado da Paramount, Michael Eisner, a Disney ficou tão atrasada em matéria de inovação que precisou comprar a Pixar. Essa empresa, fundada por Steve Jobs, enxergou o futuro na animação por computador e forçou a Disney a jogar a toalha para a tecnologia de ponta em um campo que a Disney inventou.

O problema que a Apple enfrenta é se a visão de mundo de Steve Jobs ficou impressa ou não com clareza na liderança de alto escalão da Apple para que ela possa prosseguir sem ele, mas com autoridade própria e não

com a dele. “O primeiro e o segundo escalão do gerenciamento da Apple foram expostos a ele por muito tempo”, disse um ex-executivo da Apple que continua a monitorar a empresa de perto. “Por meio de um processo de osmose forçada, eles conseguiam uma boa conexão com ele”.

Essa noção esperançosa afirma que os executivos de alto escalão da Apple e a camada simples de gerentes abaixo deles se tornaram tão bons em seus discretos trabalhos que vão saber exatamente o que fazer no futuro. Antes de Jobs morrer, os engenheiros da Apple encerrariam as discussões invocando uma ameaça na seguinte linha: “*Você quer ser escalado para dizer ao Steve que isso não pode ser feito?*”. Manter essa postura de autocontrole será possível por algum tempo. Presumivelmente, Jony Ive já conversou tanto com Jobs a respeito de design quanto Jobs conversou com Ive – e pode ser considerado o degustador da Apple daqui para frente. Os gerentes da Apple e seus colaboradores foram igualmente treinados para executar suas tarefas – e vão permanecer sob tremenda pressão para não desapontar os colegas. “Existe bem pouca ambiguidade na Apple”, disse um ex-executivo de marketing da empresa. “O vento está soprando nossa vela há muito tempo.”

Para todos os temores da decadência da Apple sem Steve Jobs, existe também a afirmativa de que provavelmente a Apple vai ficar acima da multidão por algum tempo ainda, parcialmente por causa de sua própria excelência, mas também por causa das limitações da multidão. Avie Tevanian, executivo sênior de software da Apple de longa data, que deixou a empresa em 2006, disse poucas semanas antes de Jobs morrer: “Quando o Steve partir, a competição todavia não terá Steve Jobs”.

Steve Jobs era um empreendedor e a tarefa do empreendedor é fundar empresas que vão acabar matando as empresas líderes que existem. Em certo sentido, Jobs começou a pensar sobre as causas da morte corporativa em uma idade extraordinariamente jovem. Ele entendeu que um dos maiores desafios que as empresas estabelecidas enfrentam é a estagnação. “A mente humana se estabelece em maneiras fixas de ver o mundo e isso sempre foi verdade”, ele disse em uma entrevista, em 1995, para o projeto de história oral da Smithsonian Institution. “Eu sempre senti que a morte é a maior invenção da vida. Tenho certeza de que se a vida evoluísse sem a morte, em princípio, e descobrisse isso sem a morte, a vida não funcionaria muito bem, porque não haveria espaço para os jovens”. Na época da entrevista, Jobs estava tentando construir a NeXT, uma empresa de software que visava incomodar os participantes existentes. Ele também estava na corda bamba do sucesso com a Pixar, uma pequena empresa que estava inovando mais que a gigante Disney.

No entanto, Jobs claramente tinha em mente o fracasso da Apple, quando refletiu sobre o problema das grandes empresas:

> Uma das coisas que acontecem nas organizações e também com as pessoas, é que elas definem maneiras de ver o mundo e ficam satisfeitas com as coisas. Porém, o mundo muda e continua evoluindo e surgem novos potenciais, mas essas pessoas que estão acomodadas não percebem isso. É isso o que dá às empresas em início de atividades sua maior vantagem. O ponto de vista sedentário existe na maioria das grandes

> empresas. Além disso, as grandes empresas normalmente não têm caminhos de comunicação eficientes com as pessoas mais próximas de algumas dessas mudanças, onde estão as pessoas que tomam as decisões importantes. Mesmo no caso em que parte da empresa faz as coisas corretamente nos níveis inferiores, normalmente os níveis superiores estragam isso de alguma maneira. Estou me referindo à IBM e o negócio da computação pessoal, é um bom exemplo disso. Acho que enquanto os seres humanos não resolverem esse traço da natureza deles de ter de estabelecer uma visão do mundo por algum tempo, sempre existirá a oportunidade para empresas mais jovens e para pessoas mais jovens inovarem, como deve ser.

Essas palavras foram proféticas, considerando o distanciamento pelo qual a Apple passou depois que Jobs as disse. Também são instrutivas, tanto no sentido do entendimento da mentalidade e da cultura que Jobs instilou na Apple, mas também como alimento do pensamento para muitas grandes empresas que sofrem exatamente dos males descritos por Jobs. Dias antes de ser nomeada chefe executiva da Hewlett-Packard, em setembro de 2011, Meg Whitman refletiu para o *Wall Street Journal* a respeito da dificuldade que as grandes empresas têm em acompanhar mudanças rápidas. “Quanto maior você é, mais difícil é ter agilidade. É possível crescer muito e continuar pequeno? Essa continua a ser uma questão fundamental”.

Talvez para Meg Whitman e a HP. Mas, crescer muito e ao mesmo tempo sentir-se como uma empresa em início de atividades foi a preocupação da Apple durante 15 anos. Culturalmente, a Apple demonstrou a disposição de tentar fazer coisas novas em uma empresa em início de

atividade ao voltar-se para as indústrias da música e do vídeo. Isso corrigiu o erro inicial de não estar aberta a desenvolvedores terceirizados, com a criação da App Store. Importante: a App Store não era o primeiro instinto da Apple. Ela foi aberta oito meses depois de o iPhone ter sido lançado. Mas a Apple viu que o Google pretendia criar uma loja de aplicativos com seu ambiente Android e também que os desenvolvedores estavam entusiasticamente criando “hacks” ilegais no iPhone para poder rodar seus programas não autorizados, quase sempre videogames. A Apple reagiu rápida e vigorosamente, admitindo o erro sem, no entanto, torná-lo público.

Pessoas da Apple dizem que é absurdo pensar na empresa literalmente como uma empresa em início de atividades. Existem regras demais, gente demais e liberdade de menos para que esse fosse o caso. O que Jobs imaginou, porém, foi como criar o efeito de uma empresa em início de atividades dentro de uma organização gigantesca. Assim, Jonathan Ive, da equipe de design industrial, opera como uma pequena consultoria, apesar dos recursos maciços e da linha direta com o cliente. Os desenvolvedores de projetos especiais são colocados em uma zona reservada, proporcionando a ilusão de estarem em uma empresa em início de atividades. O tempo todo partes mais maduras da Apple operam como qualquer grande empresa: baixo crescimento, iteração de produtos mais do que redesenho por atacado, dificuldade de conseguiratenção do gerenciamento sêniore assim por diante.

Nos próximos 15 anos ou mais, o mundo dos negócios continuará a assistir ao drama sobre se realmente a Apple encontrou o caminho para enganar o “laço do carrasco”, ou se o período entre 1997 e 2012 foi uma aberração dourada, dirigida por um indivíduo

extraordinário. Se o pensamento anterior for verdade, então a Apple vai desafiar quase toda a história empresarial.

Geoffrey West, o físico do Santa Fe Institute, estuda o tempo de vida das organizações. Sua pesquisa fundamental mostrou que as cidades, com poucas exceções, nunca morrem. Mais recentemente, ele e o colega Luis Bettencourt e Marcus Hamilton voltaram a atenção para as empresas, estudando um conjunto de dados de mais de 20 mil organizações listadas publicamente. A conclusão de West: exatamente o oposto é verdade para as empresas, que não só tendem a morrer, como se comportam como organismos vivos.

"Nós estudamos as leis de escala e perguntamos: Como os organismos mudam quando você muda o tamanho do organismo?", disse West, cuja barba branca desgrenhada e a aparência maligna fazem dele uma mistura de Papai Noel envelhecido com cientista louco da agência de atores Central Casting. "As pessoas, que são organismos, ficam estáveis por um longo do tempo. Elas crescem durante 15 ou 16 anos, depois vivem em estabilidade por mais 50." A conclusão dele foi de que as empresas têm uma impressionante semelhança com os seres humanos. "Todas as empresas têm geneticamente o mesmo tipo de curva de crescimento sigmoidal de um organismo vivo" (uma curva sigmoidal é uma curva em "s": ela cresce rapidamente, permanece em um platô durante certo tempo e depois declina). "Quase toda a biologia é assim. Os mesmos dados nos levaram à nossa descoberta de que as empresas morrem."

As similaridades entre a reflexão de Jobs aos 15 anos de idade com as conclusões científicas de West são impressionantes. West continua:

> Uma companhia começa como uma empresa em início de atividades. Ela cria uma atividade

> tremenda e segue por um período pelo qual qualquer coisa acontece. Não há preocupação com o pagamento de contas quando a empresa explora novas regras. Abaixo do nível de 50 colaboradores parece existir muito comportamento aleatório. Entre 50 e 100 colaboradores, se a empresa sobreviveu, é quando começa o comportamento sigmoidal. Nessa etapa, a empresa precisa de burocracia, de recursos humanos, de subordinação e assim por diante. A empresa se burocratiza cada vez mais. A fase inovadora acaba, ao contrário de uma cidade. A cidade tolera todo tipo de gente maluca circulando por lá. Nenhuma corporação tolera isso. As empresas se tornam muito intolerantes para novas ideias, ao contrário da retórica. Quando uma empresa começa a reduzir o inchaço, ela já não consegue mais ser bacana. Na última vez em que estive no Google, eu já podia sentir a invasão dos tentáculos da burocracia – e a consciência do Google sobre o problema. Pode muito bem ser que a Apple reconheça esse problema e esteja lutando como louca para se abrir a novas ideias. A questão é: isso é possível?

A Apple já sobreviveu a várias transformações. Ela suportou a transição de uma pequena empresa em início de atividades para uma multinacional inchada. Depois, ela encolheu para essencialmente uma empresa de poucos produtos, antes de começar novamente a ampliar sua linha de produtos.

Com todas as atenções voltadas para a morte de Steve Jobs, isso foi menos percebido que uma mudança ainda mais significativa – e, internamente de qualquer maneira, inquietante – que estava a caminho. Em 2001, logo depois do lançamento do iPod e de suas lojas de varejo, os computadores desktop e os notebooks compunham o

grosso do negócio da Apple. Em 2011, os iPhones respondiam por 44% do faturamento da Apple, os iPads por 19% e os iPods por outros 7%. Todos os computadores, desktops e notebooks em conjunto respondiam por 20% do bolo total.

Culturalmente, isso representa uma mudança maciça. “Eu estava lá quando a transição começou a acontecer”, refletiu Frederick Van Johnson, gerente de marketing de produto de 2002 a 2005. “A princípio, tudo girava em torno do Mac”. O iLife foi criado para vender Macs. Esse era o ponto. Tudo girava em torno de como vender mais Macs. Isso começou a mudar com o iTunes. As pessoas diziam: “Ora bolas, estamos ganhando mais dinheiro do que os nossos átomos vendendo bits!”. Agora uma reviravolta similar está em andamento, com a mudança para aparelhos não PCs e para os serviços em “nuvem”, como o iCloud, uma mudança radical para a indústria e para a Apple. “Ela está se tornando uma empresa completamente diferente”, disse Johnson. “Isso deixou as pessoas um tanto confusas. Elas estão com medo. Você trabalha em um transatlântico e o seu serviço é vender bebidas, mas o transatlântico está mudando para outra coisa: agora é um navio cargueiro. Qual é o seu serviço? Será que vai existir um lugar para você?”

A Apple é uma empresa de paradoxos. Seu pessoal e a estrutura institucional são arrogantes além dos limites, embora ao mesmo tempo estejam genuinamente temerosos do que aconteceria se suas grandes apostas dessem errado. O lado criativo do negócio, que era dominado por Steve Jobs, é composto de condenados, ou quase, à prisão perpétua, que valorizaram apenas uma maneira de a Apple fazer as coisas. O lado de operações da Apple funciona como qualquer outra empresa, mas melhor, e é liderado por um quadro de ex-colaboradores da IBM, a antítese cultural da Apple. A Apple tem a

chama empresarial, embora mantenha seu pessoal dentro de uma “caixa” fortemente controlada, seguindo procedimentos testados no tempo. Sua imagem pública, pelo menos quando vista por meio da propaganda, é engraçada e bacana, ainda que a conduta interna seja sem graça e o trabalho forçado arduamente.

Tim Cook, sem dúvida, está consciente de suas próprias fraquezas e do vazio que Steve Jobs deixou. Não existe a possibilidade de ele refazer a Apple à sua própria imagem. O truque será encontrar os líderes certos que possam guiar a Apple no sentido que Steve Jobs teria apreciado, entendendo que é impossível – e até imprudente –tentar administrar a empresa da maneira como Jobs faria. A esse respeito, Tim Cook pode ser o CEO guardião da Apple, mesmo que seu período de regência dure dez anos.

Capítulo 9

Um convidado inesperado "furou" no primeiro encontro de Tony Fadell com a mulher que se tornaria sua esposa. Fadell se juntou à Apple em 2001, como integrante de um grupo de produtos especiais e, por fim, se tornou vice-presidente sênior da divisão do iPod. Danielle Lambert era executiva de recrutamento de alto escalão e, mais tarde, se tornou vice-presidente de RH da Apple. Fadell estava na empresa há cerca de um ano quando um colega de trabalho o apresentou a Lambert. Os dois se reuniram para o encontro às cegas no lobby do Infinite Loop 1, onde, mais do que saírem para comer ou beber, eles se sentaram e conversaram durante horas.

No meio daquele momento de amor à primeira vista, apareceu Steve Jobs. Ele caminhou até o casal recém-apresentado e começou a conversar com Lambert,

ignorando Fadell, que considerou a atitude uma forma de o presidente demonstrar sua desaprovação. Depois de um namoro de 12 semanas, altamente confidencial, os dois ficaram noivos, mas imediatamente contaram a Jobs. Ele os chamou em seu escritório e disse: “Sempre me alertaram: jamais permita que alguém da empresa se case com uma pessoa do alto escalão no RH”. Fadell disse que Jobs concordou com fazer uma exceção para eles. Mas avisou: “Eu confio que vocês manterão a vida profissional separada e que nunca discutirão nada a respeito de trabalho”, Jobs disse.

Fadell e Lambert se casaram e continuaram trabalhando na Apple por mais de uma década. Fadell se tornou um dos mais elogiados executivos da Apple, foi chamado pela imprensa de “pai do iPod” e sondado para futuro presidente da Apple. Porém, ele deixou a companhia em 2011, depois de se desentender várias vezes com Jobs e também com seu contrapeso do software, Scott Forstall. Jobs valorizava tanto Fadell que, apesar de bani-lo da equipe executiva da Apple, ele o manteve como conselheiro do presidente por pouco mais de um ano (os “conselheiros” muitas vezes são remunerados para que não “aconselhem” mais ninguém. Fadell recebeu um salário anual de 300 mil dólares e mais de 8 milhões de dólares em ações para não trabalhar para nenhum concorrente da Apple).

Desde o término de seu relacionamento com a Apple, Fadell começou um experimento de alto risco: testar a hipótese de que os executivos da Apple podem transferir suas habilidades para fora do Infinite Loop. Pessoas de alto escalão da Apple haviam saído para se juntarem a outras empresas, mas a maioria não fazia isso. Fadell foi o primeiro membro da moderna equipe executiva da Apple a fundar uma empresa de produtos eletrônicos ao consumidor a partir do nada. Considerando seus triunfos

na Apple, seu sucesso ou fracasso fala muito forte sobre a maneira como a experiência da Apple se transfere.

A nova empresa de Fadell, a Nest, não compete com a Apple, de forma alguma. Ela comercializa um “termostato estudantil” por 249 dólares a unidade, que pessoas adeptas do “faça você mesmo” medianamente competentes podem instalar para substituir o precário termostato de casa. O dispositivo da Nest é inteligente (Fadell o chama de smartphone com controles de temperatura). Ele aprende o comportamento que o usuário deseja e ajusta o ambiente de acordo com a pessoa estar em casa ou não, entre outros truques para economizar energia. O dispositivo não ficaria deslocado se fosse exibido em uma loja da Apple, por causa do gabinete circular com design suave em cromo e da tela de LED. Embora não trabalhasse com marketing de produtos na Apple, Fadell dominava a técnica de manter as coisas simples na descrição de um novo produto. As três principais facetas do termostato da Nest mal escapavam de sua língua: “Economiza energia, tem programação automática e é bonito”.

Fadell trabalhou para outras empresas antes da Apple, inclusive para a Philips Electronics e para a atualmente falecida General Magic, ela própria um destino popular para discípulos da Apple da primeira geração. Isso lhe deu uma perspectiva do que ele poderia retirar de sua experiência da Apple – ou não, em alguns casos. “Mesmo que você tenha recursos restritos, não corte custos”, disse Fadell afirmando sua regra número um na Apple. “As pessoas vão sentir isso.” Ele notou que a Nest gasta muito mais do que uma empresa típica em início de atividades. Por exemplo, ela inclui uma chave de fenda desenhada para o consumidor com cada termostato – uma peça que o consumidor gosta de segurar para facilitar o esforço da instalação. “Os nossos caras de

operações achavam melhor não ter isso”, disse Fadell citando o argumento deles de que os consumidores já possuíam chaves de fenda e que a despesa seria desnecessária e prejudicaria as margens. Fadell defendeu a chave de fenda como sua contribuição para a experiência do usuário. Em contrapartida, a Nest necessariamente é uma empresa mais humilde do que a Apple. Ele a comparava com a Apple em 2001 e 2002, “quando tentávamos provar que tínhamos alguma coisa de valor” com o iPod. A Nest precisa terceirizar o atendimento ao cliente, ao contrário da Apple. “Também não temos a alavanca da Apple com a Best Buy”, disse Fadell. “É mais um relacionamento compartilhado.”

Se Tony Fadell tivesse subido na hierarquia da General Electric mais do que na da Apple, é provável que atualmente estivesse administrando uma grande corporação. Houve um momento no final da era Jack Welch em que a GE era vista como incubadora de presidentes. Boeing, Home Depot, Honeywell, Albertson e Nielsen foram apenas algumas das empresas que arremataram executivos da GE para administrá-las. O charme único do gerenciamento da empresa convenceu muitas diretorias de que, se os executivos brotassem da Terra dos Seis Sigma, eles podiam fazer qualquer coisa. A lendária estatura da GE era tão onipresente que Tina Fey pode passar várias temporadas do programa de TV *30 Rock* rindo da ambição desmedida e das embromações sobre gerenciamento de Jack Donaghy, vice-presidente fictício da TV da Costa Leste e de Programação de Forno de Micro-ondas da GE.

Julgar se o jeito da Apple é um sistema portátil é mais complicado por algumas razões. Os executivos seniores da Apple tendem a se fixar por um longo tempo e, muitas vezes, acabam exaustos – e muito ricos – quando o fazem. Até recentemente a Apple não tinha começado a

treinar gerentes de nenhuma maneira formal. Muito do aprendizado acontecia por osmose e, mesmo assim, muitos executivos relativamente seniores não eram expostos a algo básico como análise financeira. Durante muitos anos, era raro ver um ex-executivo da Apple reaparecer em papel de liderança em outra empresa de tecnologia em comparação com o número de ex-executivos da Oracle, por exemplo, que saíram para administrar empresas de bilhões de dólares, inclusive a Salesforce.com, a Peoplesoft, a Siebel Systems, a Veritas e a Informatica.

O conjunto de dados dos discípulos da Apple que deixaram Cupertino e tentaram a própria sorte em outro lugar, em outras palavras, é pequeno. No entanto, alguns conquistaram papéis significativos, tipicamente depois do período de graça pós-Apple. Mitch Mandich, que administrou vendas na Apple após a aquisição da NeXT, mais tarde fundou uma empresa de etanol de alto nível, chamada Range Fuels, que demorou para ganhar força.

Jon Rubinstein administrou engenharia de hardware na Apple, inclusive a divisão que fez o primeiro iPod. Depois de deixar a Apple, ele se tornou presidente da Palm, em um esforço de virada. Rubinstein renovou totalmente o alinhamento do smartphone da Palm, com a aclamação dos críticos. Porém a Palm não conseguiu se manter no mercado como uma empresa independente – ela foi vítima de ter bem pouco dinheiro para poder encarar a Apple e o Google no mercado dos smartphones em rápido crescimento (o segredo do sucesso dos novos produtos da Apple e do sistema operacional para celulares Android do Google é que seus esforços foram ricamente financiados pela fonte inesgotável de caixa dos produtos existentes, no caso da Apple, o Mac, e no do Google, a publicidade nas pesquisas. A Palm não tinha essas vantagens).

Fred Anderson, diretor financeiro de longa data da Apple, ajudou a fundara empresa de investimentos privados Elevation Partners, que errou com investimentos inoportunos, inclusive na Palm. A Elevation contava com outro amigo da Apple e de Steve Jobs, entre seus parceiros: Bono, linha de frente da banda U2. Embaraçosamente para a Elevation e para a Palm e para a Apple por tabela, o U2 se tornou modelo promocional do smartphone BlackBerry da Research in Motion.

Seguindo em frente, o mundo dos negócios vai ter de esperar para ver um executivo de alto escalão da Apple tentar aplicar seu sucesso considerável na Apple em outra empresa. No final de 2011, Ron Johnson, chefe do varejo, tornou-se CEO da JCPenney, jurando dar uma virada no varejista ao reinventar a loja de departamentos. A reputação de Johnson alcançou proporções heroicas na Apple. Um ex-vice-presidente de merchandising da Target que liderou a equipe responsável pelo lançamento da exclusiva linha de produtos de Michael Graves, Johnson foi chefe fundador das lojas de varejo da Apple. Depois de implantar o conceito global de varejo da Apple –no final do ano fiscal de 2011 a empresa tinha 357 lojas em 11 países – Johnson estava pronto para mudar.

Durante anos, era uma regra no Vale do Silício que a Apple não poderia ser emulada. Sua abordagem fechada nos negócios e também no desenvolvimento de hardware e software era amplamente considerada um erro estratégico grave, que permitia que uma empresa tecnologicamente inferior como a Microsoft dominasse a

indústria. Mesmo depois do sucesso dos últimos dez anos, é notável como poucas grandes empresas imitam a Apple abertamente. A HP, por exemplo, estava experimentando lojas de varejo na América Latina e no Canadá, mas não nos Estados Unidos. A abordagem da Apple parece ter mais influência sobre a geração de empreendedores mais jovens, especialmente no Vale do Silício. Esses titãs da tecnologia, versão 2.0, admiram a obsessão da Apple pelo detalhe e a capacidade da empresa de criar um mundo fechado que seduz e conquista os consumidores.

Elon Musk, por exemplo, um dos fundadores da PayPal e também da empresa em início de atividades de exploração espacial SpaceX, prestou homenagem à Apple ao contratar um de seus executivos de alto escalão do varejo, George Blankenship, para supervisionar o nascente esforço de vendas da Tesla Motors, o incipiente empreendimento de carros elétricos de Musk. Blankenship, que trabalhou para a Gap em seus primeiros 20 anos de carreira, é vice-presidente de “vendas mundiais e relações com o cliente” da Tesla. O que a divisão de “vendas e relações com o cliente” significa para uma empresa nova como a Tesla é a localização e o design de seus showrooms de varejo, tão caracteristicamente diferentes das revendedoras de automóveis tradicionais como as butiques de varejo da Apple são para as grandes lojas Circuit City.

Blankenship, de 58 anos de idade, cavanhaque aparado, é idealmente perfeito para a tarefa da Tesla. Ele administrou as operações imobiliárias da Gap, a gigantesca rede varejista multimarcas; depois, assinou com a Apple no ano 2000 para ser o guru da seleção de locais para as nascentes de lojas da Apple. “Estou sentado aqui hoje e, quando olho a Tesla, vejo a Apple de 10 ou 11 anos atrás, quando entrei”, ele disse. Enquanto

conversávamos, estávamos sentados na área de descanso de uma loja do showroom da Tesla em San Jose. Os showrooms da Tesla não são revendedoras – uma distinção jurídica em alguns estados. Mas isso não significa que eles também não evoquem a vibração das revendedoras. Vendedores que vestem camisa social de mangas curtas e gravatas feias agora podem ser encontrados nas instalações. A seleção dos locais da Tesla é incomum: o showroom de San Jose fica dentro do shopping center de alto padrão Santana Row, localizado entre as lojas de roupas BCBG Max Azria e Franco Uomo, longe do acesso a qualquer estrada. As paredes são pintadas em um tom vermelho escuro impressionante, com monitores gigantes da Apple exibindo vídeos promocionais da Tesla. Uma tela de toque interativo em uma parede permite que os possíveis compradores dos carros façam o design do interior do carro elétrico de seus sonhos.

A missão dele na Tesla, disse Blankenship, é a mesma meta que ele teve na Apple na época em que suas lojas foram abertas: fazer clientes desinformados se tornarem familiarizados com o novo produto que eles de outra maneira não estariam sequer dispostos a considerar. “Eu vejo o iPod como um grande passo para a Apple, porque antes disso ela estava tentando criar confiança, deixando as pessoas confortáveis quando entravam na loja”, ele disse. “Então veio o iPod. Ele custava 400 dólares, quando a maioria dos music players da época custava 149 dólares. Qual a diferença? Bem, a diferença é esta: ‘mil canções em seu bolso’”. Se os outros players guardavam mil músicas ou não estava além da questão. A Apple veio com a linha de marketing facilmente repetível que captava perfeitamente a capacidade do iPod. Blankenship descreveu a versão da Tesla, uma óbvia homenagem ao marketing da Apple, referente a

como vender um Roadster, um carro esportivo de mais de 150 mil dólares: “De 0 a 60 em 3,7 segundos”, ele disse. “Bem, isso é impossível. Não. Entre no carro, acelere e você vai ver: ele vai de 0 a 60 em 3,7 segundos. Ele faz 395 quilômetros com uma carga. Isso é impossível. Não, não para os nossos carros. Então, o que acontece é que você começa a desenvolver um consumidor que vai querer o seu carro. Não se trata do preço, trata-se de desejar o carro”.

As comparações entre a Apple e a Tesla não param nas lojas e na mensagem de marketing para seu primeiro produto caro. Assim como a Apple seguiu o iPod original com o iPod mini não tão caro, a Tesla planeja lançar um sedã de 57 mil dólares chamado Modelo S. “Temos pessoas esperando na fila capazes de comprar o Modelo S, porque eles querem o carro”, ele disse, sem precisar acrescentar que muitas dessas pessoas admiravam, mas necessariamente não podiam se dar o luxo de ter o Roadster (proprietários famosos como George Clooney e Dustin Hoffman e o superagente Ari Emanuel claramente podem se dar esse luxo).

Blankenship fica embaraçado para descobrir as diferenças entre a maneira como a Apple abordou o varejo e como a Tesla espera vender seus carros. “Eles estavam tentando entrar na decisão da compra, nós estamos na decisão da compra. Eles tentavam superar uma ideia preconcebida. Nós tentamos superar a nova tecnologia que estamos procurando introduzir. Eles não queriam colocar o foco no preço. Nós não colocamos o foco no preço. Eles queriam ter uma grande experiência. Nós queremos ter uma grande experiência.”

Existe algo na Apple que a Tesla não planeja emular por enquanto. “Elon de fato me perguntou:‘Você acha que devemos fazer uma lista dos Top 100?’. Eu disse:‘Ainda não. Realmente não há necessidade para

fazer isso ainda'". A Apple, explicou Blankenship, estava ampliando seu portfólio, dos computadores para a música e para os telefones. Essas coisas exigem uma coordenação em nível sênior. A Tesla, no momento, vende um modelo.

Os executivos da Tesla admiram a mensagem e a abordagem de varejo da Apple, enquanto outros empresários de companhias da Web 2.0, inclusive Facebook, Twitter e Inkling, estudaram a Apple na esperança de se apropriarem de outros elementos de seu sucesso. Embora a Apple raramente fizesse parte das conversas há uma década, especialmente entre empresas da internet, hoje em dia ela é um Tópico A. "Vemos a Apple como um modelo extraordinário", disse Sheryl Sandberg, a chefe operacional do Facebook e veterana do Google. "Estudamos essa abordagem de todas as maneiras, da consistência da mensagem até a maneira de estruturar o negócio."

O Facebook criou uma plataforma "fechada" (quer dizer, não baseada na Web), enquanto incentivava outras pessoas a criarem aplicativos dentro do Facebook e nos termos do Facebook (parece familiar?). O jovem fundador e CEO do Facebook, Mark Zuckerberg, frequentemente passeava em Palo Alto com Steve Jobs, buscando conselhos do homem mais velho. Sandberg, que trabalhou com Jobs na diretoria da Disney, diz que a Apple é também um valioso exemplo para ela administrar seu relacionamento com Zuckerberg. "Eu trabalho em uma empresa orientada pelo fundador", ela disse. "Ver como Jobs canalizava sua paixão e

intensidade me ajudou a apreciar como posso ajudar o Mark a realizar sua visão para o Facebook.”

Um aclamado empresário do Vale do Silício ficou tão apaixonado por Jobs que está modelando a si mesmo como ele era. Jack Dorsey, o inventor do Twitter, emulou Jobs ao assumir um papel operacional no Twitter, enquanto ainda servia como CEO da Square, uma empresa de processamento de pagamentos via celular em início de atividades que ele fundou (Jobs dedicou menos tempo à Pixar, mas esteve fortemente envolvido, por exemplo, na venda da Pixar para a Disney enquanto era presidente da Apple). O leitor elegante branco de cartões de crédito da Square facilmente pode ser confundido como se saído do laboratório de design industrial da Apple.

Entretanto, alguns ex-colaboradores da Apple começam a fundar suas próprias empresas, levando com eles lições que aprenderam na companhia. “A cultura é a soma de coisas que incentivamos e desencorajamos”, disse Matt MacInnis, um ex-executivo de marketing de educação da Apple, que fundou uma empresa de publicação digital chamada Inkling, que inicialmente produzia manuais exclusivamente para o iPad. MacInnis listou alguns dos valores fundamentais da Inkling, todos emprestados de sua experiência na Apple: “Não fale sobre o produto até que ele esteja feito. Tenha altas expectativas. Não fale a respeito do mapa da estrada com a empresa inteira”.

Até mesmo empresários que tiveram sucesso antes do ressurgimento da Apple estão estudando seu jeito de ser. Mike McCue era um jovem executivo da Netscape, que, depois, fundou a Tellme Networks, que ele vendeu para a Microsoft por quase um bilhão de dólares. Sua mais recente empresa em início de atividades, a Flipboard, uma plataforma de publicação que tem como alvo revirar

a indústria de revistas ao agregar conteúdos no iPad. McCue disse que estudou a Apple desde os primeiros dias. Como empresário, ele abraça a noção da Apple de “criar tecnologia não por causa da tecnologia, mas para mudar o mundo, para deixar uma ‘marca no universo’, como ele costuma dizer”. Ele pensa abertamente a respeito da simplicidade do design e da atenção para o detalhe da Apple. “Nós basicamente queremos criar uma experiência do usuário de fato pura, que seja fortemente bem pensada”, disse McCue. “Nós vamos passar muitas horas falando do botão ‘fechar’ no canto da tela e ridicularizá-lo e vamos fazer centenas de diferentes iterações de design antes de definirmos uma de que gostamos. Esse tipo de atenção para o detalhe tem como resultado o fato de que você realmente não pode fazer muitas coisas. Você vai fazer poucas coisas, só que vai fazê-las muito, mas muito bem feitas mesmo”.

Nem toda empresa nem todo executivo serão capazes de copiar a Apple. Algumas empresas são complicadas demais para um demonstrativo de P&L (é possível que a Apple talvez algum dia também seja muito complicada para um P&L). Algumas indústrias exigem pesquisa de mercado. Uma gigante do petróleo, por exemplo, não vai perfurar em busca de óleo sem antes formar uma opinião a respeito da demanda.

No entanto é difícil imaginar que as tendências básicas da Apple não possam ser imitadas. Quem vai discutir não ter foco ou não tornar os colaboradores responsáveis? Qual fabricante de produtos ou fornecedor de serviços não se beneficiaria de fazer a pergunta: Será que

estamos baseando essa decisão no que é melhor para o produto e portanto para o consumidor? Existe uma empresa que não pode se beneficiar do exame crítico de sua mensagem para pelo menos levantar as questões: Será que estamos simplificando a mensagem suficientemente ? Será que o nosso ponto ficou claro? Quantas empresas permitem que seu departamento de relações públicas atenda a múltiplos mestres e finalidades, inclusive para gratificação do ego do CEO, em oposição a impulsionar o produto? Existe algo a ser considerado ao desestimular os colaboradores de se distraírem com ocupações que podem ajudá-los, mas que não ajudam a empresa? Será que o desenvolvimento da carreira é sempre o melhor para os acionistas?

Como era um descarado admirador de empresas em início de atividades, Jobs lutou como um louco para reter na Apple algumas características de uma empresa em início de atividades. De fato, embora empresas de médio e grande portes queiram estudar o jeito de ser da Apple, as melhores lições podem ser para as empresas em início de atividades. Como a Apple estava tão enferma quando Jobs voltou, ele foi capaz de cuidar dela como em um recomeço, como algo que o resto do mundo chamaria de projeto de virada. Já no final da década de 1990, a Apple era emergente. Ela tinha pouco a perder e tudo a ganhar quando deixou de lado o jeito de a indústria fazer as coisas. A gestão e as características operacionais da Apple renascida são um tesouro inestimável de placas sinalizadoras para todos os negócios: elas são um verdadeiro manual de instruções para os empreendedores.

A maior dica para quem quiser ser como a Apple, porém, é que a cultura da Apple está há 33 anos em formação e estampa o carimbo de um empreendedor extraordinário que se transformou em um maduro CEO

de uma corporação de 60 mil pessoas. Não será em um piscar de olhos que alguma empresa vai criar sua própria versão da cultura da Apple. Da mesma forma, a própria Apple vai descobrir se de fato sua cultura é realmente forte – e quanto de seu sucesso dependia diretamente de Steve Jobs.

E tem mais uma coisa

Capítulo 10

O evento “Let’s Talk iPhone” (“Vamos falar do iPhone”) começou normalmente como todos os eventos da Apple, às 10 horas da manhã da terça-feira, dia 4 de outubro de 2011. Uma energia nervosa percorria a multidão dos cerca de 250 convidados que se acotovelavam no auditório da prefeitura, na Apple de Cupertino. Havia duas razões para isso: era o primeiro evento de um produto que a empresa lançava depois que Tim Cook fora nomeado CEO e, mais importante, os seguidores fanáticos da Apple esperavam ansiosamente pelo novo smartphone da marca, o iPhone 5. Os rumores haviam espalhado que o aparelho estava originalmente programado para ser lançado em junho, mas em junho não houve nenhum iPhone 5, então o dia deveria ser aquele.

Uma razão para a antecipação era que o iPhone 5 supostamente possuía um novo “fator de formato”, um motivo para comemoração (o *fator de forma,* na linguagem dos *nerds,* significa a aparência física do dispositivo, em oposição à composição de suas partes internas). O telefone recentemente desenhado representaria um objeto visível, tocável, encantador para os conhecedores degustarem. A divulgação desses produtos é para os amantes da tecnologia o que as coleções de Paris são para os editores de moda e para os compradores das lojas de departamento – embora os consumidores da Apple não precisassem esperar muito tempo entre a apresentação festiva e a disponibilidade nas lojas. Além disso, os seguidores da Apple tinham um sentimento de que iriam testemunhar a estreia do derradeiro produto que Steve Jobs, doente, havia pastoreado da gênese até o nascimento.

Executivos de alto escalão da Apple escondiam alguns segredos, como estavam acostumados a fazer, um dos quais não seria divulgado naquele evento: a apenas alguns quilômetros dali, Steve Jobs estava morrendo na casa de Palo Alto. A empresa havia informado a polícia de Palo Alto alguns dias antes que a morte do cofundador da Apple era iminente. As autoridades locais, a Apple imaginou, poderiam usar o tempo para se prepararem para o inevitável extravasamento de emoção dos fãs da Apple, que transformariam os arredores da casa dele em um santuário.

Jobs de fato sucumbiria na noite seguinte, por volta das 3 horas da manhã, à doença que começara oito anos antes. Mas nesse dia, com o típico céu azul brilhando sobre Cupertino e uma gritaria eufórica dentro do auditório, o show continuou. O roteiro estava escrito, os convidados estavam em seus lugares e a demonstração do produto estava pronta. Fora do prédio, caminhões

para transmissão via satélite pertencentes a veículos de comunicação locais e nacionais estacionavam, improvisavam ótimos palcos. Os holofotes estavam prontos para lançarem as notícias para o mundo. Dentro, jornalistas e outros convidados da Apple devoravam petiscos e tomavam café e suco. Os jornalistas também sabiam que faziam parte de um ritual: a maioria havia comparecido a dezenas de apresentações anteriores de produtos da Apple.

Quando as portas se abriram, exatamente às 9h45 da manhã, os fotógrafos e os operadores de câmera tiveram autorização para entrar na frente. Depois, o resto do público teve permissão para disputar os assentos: jornalistas se misturavam com parceiros e convidados da Apple, que incluíam Dick Costolo, CEO do Twitter, e Ralph de la Vega, executivo de alto escalão da unidade sem fio da AT&T. Walt Mossberg, do *Wall Street Journal*, sentou-se no meio do auditório, a poucas fileiras do palco, naquele dia apenas mais um escriba convidado para entoar louvores à Apple.

Antes de a música silenciar, não havia nada que distinguisse aquele encontro de inúmeros outros que a Apple havia produzido no decorrer dos anos. Quatro canções das décadas de 1960 e 1970 tocavam nos alto-falantes enquanto as pessoas na multidão tomavam seus assentos, pegavam o notebook e computador laptop da Apple e se cumprimentavam. A seleção musical facilmente poderia ter saído da *playlist* de Steve Jobs: “Under My Thumb”, com os Rolling Stones, “Whole Lotta Love” do Led Zeppelin, “Can’t Explain”, pelo The Who (que, por falar nisso, poderia muito bem ser o hino do departamento de relações públicas da Apple) e “Jumpin’ Jack Flash” novamente com os Stones. Katie Cotton, a chefe de relações públicas e também decana de eventos da Apple, sentou-se em uma poltrona na segunda fila na

galeria às 9h55 da manhã. Nove entre dez assentos na parte central da frente do salão eram ocupados por executivos de alto escalão da Apple. Eles incluíam o chefe de software Scott Forstall, o chefe dos serviços on-line Eddy Cue e o chefão de marketing de produtos Phil Schiller. A única ausência do *brain trust* (a "tropa de choque") de Steve Jobs era Jonathan Ive.

O primeiro sinal de que aquela seria uma divulgação de produtos da Apple de um tipo diferente, foi quando Tim Cook entrou no palco vindo de trás de uma cortina do lado esquerdo (era dele a poltrona que estava vazia na primeira fila). Cook já havia sido antes âncora de eventos da Apple sem Jobs – a implacável cadência de lançamentos de produtos continuou durante as licenças médicas de Jobs – mas desta vez era diferente. E por mais dolorosa que possa ter sido para ele, Cook reconheceu a transição. "Este é o meu primeiro lançamento de produtos depois que fui nomeado CEO", disse. "Estou certo de que vocês não sabiam disso", continuou, provocando um leve riso na sala. "Eu considero isso o privilégio de uma vida inteira". Cook lembrou ao público que o Town Hall foi o local de inúmeros eventos históricos da Apple no passado: o lançamento do iPod em 2001, de um novo MacBook Air em 2010. A sala, ele disse, "é como uma segunda casa para muitos de nós", provocando mais sorrisos. "Hoje vou lembrar a vocês da singularidade desta empresa", Cook prosseguiu. "É um momento extraordinário estar na Apple".

Ninguém no auditório confundiu Tim Cook com Steve Jobs. E, com o passar do tempo, o material de Cook – alternadamente autodepreciativo e messiânico – se firmou por conta própria. Falando com entusiasmo de uma "força viva surpreendente que existe aqui" e que "apenas a Apple pode fazer isso", Cook destacou as

realizações recentes da Apple. A empresa havia aberto uma loja em Xangai, que acolheu 100 mil visitantes no fim de semana da inauguração. Cook mostrou um vídeo da grande estreia, que exibia o rosto brilhante e feliz de muitos da Apple – rosto de chineses da Apple. “Acho que já assisti a isso uma centena de vezes e acho que consigo assistir mais uma centena de vezes com ainda mais prazer”, disse Cook, empregando o conceito *jobsniano* de instruir o público sutilmente de que aquilo a que eles estavam assistindo era surpreendente – e também aperfeiçoando por trás da cortina os métodos da Apple: Cook, um homem literal, provavelmente *tinha* assistido ao clipe uma centena de vezes durante os ensaios sem fim para o evento.

Cook fez um exame do desempenho da Apple, seguindo o roteiro, tocando nos pontos fortes da Apple. “Os nossos produtos estão no centro de tudo o que fazemos”, ele começou a falar. O MacBook Air, continuou Cook, “é fino, leve, bonito, ele é ferozmente rápido”, usando uma linguagem quase idêntica à de suas observações “improvisadas” de um ano antes quando o laptop foi lançado. Outros executivos, inclusive Eddy Cue, Scott Forstall e Phil Schiller, examinaram várias áreas de produtos, inclusive um punhado de atualizações de produtos existentes. Então Schiller apresentou a novidade do dia. Quando ele pronunciou as palavras “iPhone 4S”, houve um silêncio assustador na sala, como se a energia tivesse escoado para fora dela. O aparelho tinha um processador mais rápido, uma câmera melhor (oito megapixels, melhor do que a maioria das câmeras automáticas de 200 dólares) e outros novos recursos. Mas fisicamente não era um novo aparelho, não era o iPhone 5. Pouco importava se a Apple normalmente redesenha o iPhone a cada dois anos e que o iPhone 4 estava com apenas um ano de idade. O público sentiu-se

esvaziado, como se a Apple tivesse deixado de atender às altas expectativas que todo mundo tinha para o evento (o preço das ações da Apple despencou com o noticiário – e só voltou a se recuperar nove dias úteis depois).

Havia mais um recurso para mostrar – ao qual nem Schiller nem qualquer outro executivo se referiram como "e tem mais uma coisa" – e que era o recurso do assistente pessoal Siri do novo iPhone. Forstall demonstrou o Siri, como teria feito para Steve Jobs algumas semanas antes. Forstall nitidamente se referiu ao Siri como um produto "beta", algo que necessariamente não estava acabado, mas que estava pronto para uso generalizado do consumidor. Isso marcava dois desvios sutis da Apple: o lançamento público de um produto beta – uma das técnicas favoritas do Google, a melhor para testar e adaptar algo ao comportamento do usuário – e a adoção de um nome de marca de uma empresa que a Apple havia adquirido. No passado, quando adquiria uma empresa e depois colocava sua tecnologia para funcionar, a Apple absorvia a empresa e rebatizava seu trabalho. A Quattro, empresa em início de atividades de publicidade em celulares se tornou iAd. As transmissões de músicas (*streaming tunes*) fornecidas pela Lala Music agora fazem parte da oferta iCloud da Apple. SoundJam, que criou o software do *jukebox* digital, há muito tempo havia dado passagem para o iTunes. Mas o Siri, nome da empresa em início de atividades que a Apple adquiriu em 2009, sobreviveu.

Deixar um produto beta fora do casulo protetor da Apple antes de ele estar perfeito é apenas uma das maneiras pelas quais o dia 4 de outubro será lembrado como um momento de definição na transição da Idade de Ouro da Apple para o que vem em seguida (a Apple havia liberado produtos beta antes, mas essa não era a

norma). Existiram outros detalhes significativos: em vez de um *showman* no palco havia um cara da IBM, em vez de todos os nomes dos produtos serem marcados com o “i” minúsculo (que também pode representar algo que foi “inculcado” no sistema da Apple), permitiu-se que uma criação de outra empresa roubasse o show. Não havia um iAssistente disponível? Teria importância se existisse? (Siri em norueguês quer dizer: “mulher bonita que leva você à vitória”.)

É tentador mas inoportuno levar a análise deste ponto central da história mais longe. Steve Jobs estava fortemente envolvido em nutrir o Siri e com a equipe de engenharia que o criou. Além do mais, Jobs havia presidido eventos similares do passado que haviam sido mais evolucionários do que revolucionários. Ainda, portoda sua elevada importância no novo iPhone, o Siri representava a continuação de uma estratégia recente da Apple de silenciosamente fazer aquisições com alvo em pessoas e tecnologias (em oposição a produtos plenamente formados ou que jorravam faturamento), para então integrá-las nas ofertas da Apple. Mais coisas assim viriam. Em 2011, a Apple fez um punhado de aquisições que não anunciou. E aquisições passadas ainda teriam de ver a luz do dia. Por exemplo, ela pagou 253 milhões de dólares em 2010 por uma empresa de mapeamento canadense chamada Poly9, presumivelmente para controlar melhor a tecnologia de mapeamento em seus produtos e serviços para celulares.

No entanto, não havia escapatória para o enorme vazio que Jobs deixou. A estreia de Tim Cook como CEO foi bem-feita, mas faltou originalidade. Ele é honesto e enérgico, mas as palavras que saem da boca dele parecem vir de um roteiro, porque elas são, mais do que mágicas, do jeito que elas soavam quando o antecessor falava do alto. Ao contrário de Cook, Forstall tem o brilho

no olhar quando fala. E os *nerds* devem ter tomado nota quando Forstall mencionou sua própria história com inteligência artificial, enquanto elogiava o Siri. Mas, ao demonstrar o “humilde assistente pessoal”, Forstall fez apenas perguntas fáceis, que ele sabia que o Siri conseguiria responder. Será que Steve Jobs teria desafiado o Siri, fazendo a pergunta que teria despertado alguma encantadora mas inútil resposta só para mostrar as excelentes limitações do recurso? Jamais saberemos!

Adulação era esperada, mas ninguém poderia imaginar a natureza pessoal do luto que tanta gente ao redor do mundo sentiu quando Steve Jobs morreu. Poucos dos milhões que ficaram tristes por ele o conheceram pessoalmente. Ele não era artista de cinema, não era atleta, não era um estadista político. Ainda assim, um milhão de pessoas assinaram a página do tributo on-line a ele no site da Apple. Muitas mães levaram seus filhos até a casa dele, para manifestarem seu respeito – de modo que seus filhos um dia pudessem contar a seus netos. O amor por Jobs era forte e o amor pela empresa dele mais forte ainda, mesmo entre aqueles que não gostam de empresas. Quando Jobs se aproximava do final da vida, um movimento de protesto de gente comum com tons anarquistas se alastrava em demonstrações em massa contra Wall Street especificamente e o capitalismo em geral. Críticos direitistas se deliciavam ao apontar que os manifestantes costumavam usar o iPhone para tirar fotos e o MacBook para criar propaganda. O capitalismo na variedade da Apple estava certo, mas o de Goldman Sachs nem tanto.

O fato de uma empresa que vale 360 bilhões de dólares ser abraçada como revolucionária e não ridicularizada como “o homem” ou “o estabelecimento” pode ser diretamente atribuído a Jobs e à ligação que os consumidores sentem com ele. Manter esse relacionamento paradoxal entre o valor de mercado da Apple e a percepção de seus produtos será uma tarefa difícil para Tim Cook. Hoje, a Apple é é uma rara empresa que desfruta de conexão emocional com diversos tipos de consumidores. Quando a empresa dá seus primeiros passos para se afastar do túmulo de Jobs, é instrutivo lembrar que esse laço nem sempre foi amplo. Fui durante muito tempo cético e a maneira como fui conquistado fala muito a respeito de como Jobs seduzia o mundo.

A história da ressurreição da Apple ecoa em mim, pois coincide com a minha chegada ao Vale do Silício. Eu me mudei para a Califórnia no verão de 1997, para estrear uma nova coluna a respeito de ações de tecnologia no jornal da cidade natal, *San Jose Mercury News*. Foi uma época excitante para a indústria da tecnologia, para o público investidore com certeza para mim tendo chegado à Califórnia vindo de Chicago, onde a cena tecnológica se resumia à gigante paquidérmica Motorola e não muito mais. A bolha estava então inflada e a nação inteira estava fazendo biquinho para ajudar a assoprá-la.

Corretoras de descontos on-line como E*Trade, DL J Direct e Charles Schwab tornaram os investimentos em ações de tecnologia algo fácil de ser realizado. Os investidores profissionais e de poltrona estavam igualmente abocanhando as novas ações emitidas por empresas incipientes como a Netscape, a Amazon.com, o Yahoo! e a Excite. De longe, as mais poderosas empresas de tecnologia da informática – a Microsoft, a Intel, a Oracle e a Cisco – eram vistas como os motores da nova economia. A Sun Microsystems, a Dell e a Compaq

também estavam crescendo. Até mesmo a Hewlett-Packard, a valente oficina de tecnologia que havia fornecido a mítica base de um “Vale do Silício” quando seus fundadores lançaram a empresa em uma garagem perto do campus da Universidade Stanford, foi florescente por algum tempo. O vento de popa da internet estava inflando todas as velas.

Mas não as da Apple. Jobs voltara recentemente e, naquele verão, meu novo chefe ficava maluco com cada movimento dele. A demissão de Gil Amelio foi manchete de primeira página, assim como o investimento da Microsoft. A indicação de Steve Jobs como presidente interino foi celebrada do mesmo jeito. Eu não entendia aquilo. Com certeza eu compreendia que a Apple tinha uma grande história local: sua ascensão era lendária na indústria. Ela empregava milhares de leitores do jornal local e muitos assinantes do jornal eram fiéis aos elegantes produtos da Apple. A Apple também era a equipe heterogênea da cidade e a Microsoft já era a inimiga jurada de morte do Vale, mesmo antes das guerras dos navegadores (*browsers*) com a Netscape que começariam no ano seguinte. A torcida coletiva da oprimida Apple podia ser ouvida em volta da redação do jornal – e no resto do Vale do Silício – junto com a vaia implícita para o vulgar vilão de Seattle.

Eu tinha a perspectiva de um estranho para o tumulto em torno da Apple, imaginando silenciosamente se todo aquele rebuliço se justificava. Eu não usava um Mac desde a faculdade, oito anos antes. O computador que comprei com meu próprio dinheiro era um clone da IBM (da Gateway) que rodava o software da Microsoft. Quando ingressei na revista *Fortune* quatro anos depois, estava tão preso ao meu Windows que embora o pessoal editorial da *Fortune* usasse Macs, pedi um PC.

Eu não era o único a evitar a Apple: o resto do mundo também usava PCs. A Apple era para os fiéis, para os artistas e outras pessoas criativas e também para educadores com os quais havia elaborado laços particularmente íntimos. O mundo dos negócios e os consumidores medianos, que queriam surfar na Web ou ter saldo no talão de cheques usavam PCs.

Com o tempo, porém, comecei a usar alguns produtos da Apple – exatamente como todo mundo. Baixei o iTunes no meu PC e o usei para sincronizar com o meu iPod, o primeiro music player portátil de que gostei desde o walkman. Então, tive um iPod Touch e iPods adicionais (um Nano, um Mini e até mesmo um daqueles minúsculos Shuffles que prendem na gola da camisa). Por fim, eu me tornei uma daquelas pessoas que perambula pela loja da Apple sem nenhum motivo aparente, para admirar as elegantes máquinas e conversar com o pessoal de vendas. Finalmente, comprei um iMac para casa, reconhecendo inevitavelmente que eu era o alvo demográfico da ruidosa campanha de publicidade da Apple "Mac vs. PC", que zombava da complexidade de mau gosto dos PCs em comparação com a elegante simplicidade dos Macs.

Com euforia no Vale do Silício rondando as atividades da Apple naquele verão de 1997, todavia, é chocante perceber depois o quanto a empresa não era importante naquela época. Steve Jobs gostava de dizer que, quando ele voltou para a Apple, a empresa chegou a ponto de estar a 90 dias da insolvência. Em 9 de agosto de 2011, a Apple passou pela primeira vez a ExxonMobil como a empresa mais valiosa do mundo, com 342 bilhões de dólares. Com relação à Microsoft, a antes digna de pena Apple havia passado a antiga adversária no ano anterior e rapidamente ampliou a vantagem no valor de mercado em mais de 100 bilhões de dólares. Em 2011, a

combalida, embora ainda amplamente rentável Microsoft, era o gigante tecnológico que parecia tornar-se cada vez mais irrelevante.

A maioria das empresas tem apenas um ponto de entrada, um produto para pegar o consumidor. Foi somente depois que consegui ver a sutileza com a qual fui convertido de um apóstata que usava PC e a maneira como a minha conversão espelha uma das maiores corridas empresariais nos negócios norte-americanos modernos. A Research In Motion faz smartphones, a Dell faz computadores. Aquela corajosa pequena empresa canadense Kobo faz leitores eletrônicos. A Apple tem produtos competitivos imbatíveis em cada uma dessas e em várias outras categorias. A Apple nos tem em um “iPod”. Agora, estamos todos dentro do AppleVerse, estamos imbuídos da poesia da Apple e isso significa que seu desafio já não é encontrar novos consumidores, mas, em vez disso, imaginar quais novos produtos maravilhosos vai nos vender.

As pistas para saber se a Apple consegue manter sua trajetória estratosférica sem Steve Jobs vão aparecer antes no organograma e depois na postura da empresa com relação aos parceiros e competidores. A curto prazo, a Apple precisa rapidamente se ajustar à perda de seu homem mais importante. Além disso, ela precisa imaginar como vai ajustar a ausência de seu empreendedor chefe ao adaptar sua estrutura de gestão incomum para receber e nutrir empreendedores externos. É isso, ou outra coisa que transforme magicamente a liderança existente em executivos com

mentalidade empresarial. Em outras palavras, será que a companhia consegue evoluir de uma autocracia para uma incubadora?

O senso comum sugere que a Apple simplesmente não pode se conformar a longo prazo com a perda de Steve Jobs. Ele se identificava como empreendedor (seu atestado de óbito menciona “empreendedor” como profissão). Ele tinha predileção pelos empreendedores porque acreditava que eles eram especiais. Ele os procurava, reunia-se com eles e dava conselhos inclusive para aqueles que achava que a Apple esmagaria. Eles eram os heróis em um mundo cheio de bozos. Sob essa luz, é chocante que nenhum membro da equipe executiva da Apple de hoje seja um empreendedor. Tim Cook é ex-IBM, pelo amor de Deus! Scott Forstall trabalhou para Steve Jobs a vida toda. Jony Ive serviu brilhantemente seu cliente e até lhe ensinou uma coisa ou outra. As embalagens podem ter sido do Ive, mas os hambúrgueres eram de Steve Jobs.

Então, na era pós-Jobs, a Apple é uma empresa empreendedora maciça, mas sua gente de um modo geral não é empreendedora e não é incentivada a sê-lo. Os empreendedores que a Apple adquire tipicamente não permanecem por mais do que alguns anos. Andy Miller da Quattro, Bill Nguyen da Lala e Dag Kittlaus do Siri, todos saíram, embora tivessem ricas experiências produtivas na Apple, onde na verdade só havia espaço para um empreendedor. Hoje, em vez de existir um empreendedor nascido e criado no Vale do Silício na suíte executiva, a Apple tem um historiador de negócios emérito de Harvard, fazendo palestras a respeito de empreendedores que morreram há muito tempo. É inegável que isso cause preocupação.

Um atributo não decantado de Steve Jobs, que a Apple também vai perder, era seu papel magistral como

organizador de redes e coletor de informações. Em tempos realmente difíceis, Jobs teria dado um excelente jornalista. Ele trabalhava furiosamente nos telefones, ligava para as pessoas que ouvia dizer que eram dignas e marcava encontros. Ninguém recusava a chance de se encontrar com Jobs, é claro e ele usava a oportunidade para sacar informações. A misteriosa intuição para tendências de negócios e tecnologias não era por acaso. Jobs trabalhava duro por sua inteligência de mercado.

Jobs desempenhou o papel de um repórter investigativo até quase o final da vida. Em 28 de junho de 2011, ele mandou um recado ao ex-CEO da Adobe, Bruce Chizen, pois queria falar ao jovem CEO de uma empresa em início de atividades chamada Lytro, onde Chizen era conselheiro. A Lytro era pioneira de uma câmera com "campo de luz" para o consumidor, que usava sensores para reposicionar automaticamente o foco em fotos borradas. É uma tecnologia potencialmente espetacular e de óbvio interesse para a Apple, cujos iPhones e iPads têm câmeras. O CEO da empresa, Ren Ng, um brilhante cientista de computação, com Ph.D. de Stanford, imediatamente ligou para Jobs, que atendeu o telefone em casa e rapidamente disse: "Se você estiver com a agenda livre hoje à tarde talvez possamos nos reunir". Ng, que tinha 32 anos de idade, correu para Palo Alto, mostrou uma demo da tecnologia da Lytro para Jobs, discutiu o design das câmeras e do produto com ele e, a pedido de Jobs, concordou em enviar-lhe um e-mail destacando três coisas que ele gostaria que a Lytro fizesse com a Apple. "O que mais me impressionou foi como era clara a comunicação com ele", lembrou Ng. "Os olhos dele eram muito brilhantes. Seus óculos levitavam em cima do nariz. Eu disse a ele que nós tiramos muita inspiração do iPad. Ele realmente sorriu. Ficou claro que isso repercutiu."

Os outros da turma da Apple estavam sempre muito ocupados ou eram desencorajados por Jobs de fazerem isso, talvez para que não engordassem demais em suas calças, ou se distraíssem no trabalho da Apple. Lembro da pouco engraçada piada dele a respeito de “não deixar o Forstall sair do escritório”. Scott Forstall saía, mas o sentimento de Jobs era sério. Ele circulava, os executivos da Apple ficavam tricotando. Um sistema fechado não absorve ideias facilmente de fora do seu cone de silêncio. Jobs fornecia as ideias da Apple, mas ele era de um tipo único.

Outros desafios abundam, especialmente o fato de que não importa quanto Steve Jobs pudesse resistir à caracterização, agora a Apple é uma empresa grande e complicada. Seu marketing permanece fanaticamente claro, inteligente e eficaz. Mas a Apple é, em todos os sentidos da expressão, uma empresa multinacional que vende múltiplos produtos. Os dias de colocar todos os seus produtos na mesa de uma sala de conferência ficaram para trás. Mesmo as guias de produtos no topo da home page do site Apple.com são instrutivas. Elas dizem: Store, Mac, iPod, iPhone, iPad, iTunes, Suporte. Claras e diretas, sim, mas essas diversas categorias representam muito mais balões no ar do que a Apple tinha uma década atrás.

Uma empresa diferente exige profundidade na gestão e no momento em que Steve Jobs se retirou, a fraqueza da estrutura organizacional da Apple, que funcionava muito bem sob o comando de Jobs se tornou evidente. Tim Cook supervisionava vendas havia anos, por exemplo, mas a Apple já procurava outro chefe de vendas (um executivo de alto escalão do Google, Dennis Woodside, declinou uma oferta para assumir a posição no outono de 2011). Jobs supervisionava pessoalmente a propaganda da Apple. Phil Schiller agregou essa responsabilidade ao

seu portfólio, mas isso vai deixá-lo mais magro, pois a publicidade – em oposição ao marketing de produto – não é a experiência básica de Schiller. A Apple começou corrigir idiossincrasias significativas. Semanas depois que Cook se tornou CEO, a Apple retirou a palavra “Mac” do título de Bob Mansfield, reconhecendo que suas responsabilidades incluíam a engenharia de dispositivos também. Craig Federighi, o chefe de software do Mac, se reportava a Jobs e agora se reporta a Cook. Mas Scott Forstall é o rei da montanha dos softwares da Apple. Seu papel precisa de esclarecimento, como colocar formalmente todos os softwares sob sua responsabilidade.

A morte de Jobs também deixou a diretoria da Apple sem presidente mais uma vez. Um mês depois, Art Levinson, diretor cogestor, ele próprio ex-CEO, assumiu a presidência. Ao mesmo tempo, Robert Iger, CEO da Disney, juntou-se à diretoria da Apple, aprofundando o relacionamento entre a Apple e a Disney.

Importantes práticas da Apple estão cada vez mais sob pressão. Quando a Apple escapou ligeiramente das projeções de ganhos de Wall Street em outubro de 2011, a empresa atribuiu a queda nas vendas do iPhone 4 a boatos a respeito de um esperado novo aparelho. Permitir que os rumores afetassem as vendas não era o jeito da Apple. De fato, isso era inédito. Além disso, o temor de represálias de Jobs era uma razão para colaboradores e (ex-colaboradores) manterem a boca fechada. Com o tempo, a língua ficou mais solta na Apple.

Será intrigante ver como a Apple vai ajustar sua estratégia de relações públicas no mundo pós-Jobs. A Apple tem dinheiro mais do que suficiente para continuar a comprar e colocar sua publicidade na capa de qualquer revista que quiser, literal e figurativamente. Porém, a

empresa perdeu sua melhor fonte de fazer a Apple “aterrissar” na primeira capa. No futuro próximo, a mídia noticiosa vai cooperar com a Apple naquilo que ela quiser. A história é boa com ou sem Jobs. Mas agora seu campo de distorção da realidade foi desativado e por fim os jornalistas vão repelir a abordagem mesquinha de relações públicas da Apple.

Os parceiros naturalmente vão se retrair também, pois se tornaram cada vez mais bem versados nas táticas que a Apple emprega contra gente como a Cisco, as empresas de telefonia e muitos outros. Será que cinco anos adiante um CEO vai dedicar vários dias para ensaiar uma apresentação de três minutos, quando o preço final não é aparecer junto com Steve Jobs? Parece improvável. Ironicamente, a Apple vai enfrentar um problema paradoxal de imagem. Em contraste com o extravasamento de amor por Steve Jobs depois que ele morreu, a família da Apple expressou repulsa pelo retrato impiedoso de seu lado obscuro em sua biografia autorizada feita por Walter Isaacson, que foi publicada 19 dias depois da morte de Jobs. Um destino similar pode esperar a Apple. Os consumidores corretamente adoram a Apple pelo prazer que os produtos da empresa lhes trazem. No entanto, a ubiquidade cada vez maior da Apple vai permitir que muitas histórias de grosserias, com parceiros e colaboradores igualmente, ultrapassem o limite do campo de negócios e alcance a psique do público.

Ao enfrentar essas questões complexas, a Apple sem dúvida vai continuar a desafiar muitos preceitos de gestão ensinados nas escolas de administração. Porém, é improvável que a resposta para aquilo que o futuro reserva para a Apple venha do pensamento de negócios. Em vez disso, a melhor resposta pode vir da teologia, porque a diferença entre o sistema da crença verdadeira

e a idolatria é que o sistema da crença verdadeira sobrevive a seu fundador. Steve Jobs queria que os valores da Apple sobrevivessem a ele, embora mesmo seus amigos e admiradores suspeitassem de que ele sentisse algum prazer demoníaco de prever a coisa toda indo para o brejo novamente sem ele para segurar as rédeas.

Existem coisas que a Apple pode fazer para continuar, mas isso exige que a empresa que revolucionou o computador, o smartphone e o MP3 player esteja disposta a revolucionar a si mesma. Mudar não vai ser fácil para uma das empresas mais valiosas do mundo. Se a linha de produção de produtos presumivelmente incríveis da Apple for o vento de popa da empresa, então “se não está quebrado não precisa consertar” será o vento de proa que pode se tornar traiçoeiro nos anos vindouros.

Seus executivos precisam aprender a não levantar a questão “O que Steve faria?” e em vez disso devem apenas fazer o que acham melhor. De fato, Tim Cook disse em uma celebração à vida de Jobs com os colaboradores que o conselho de despedida de Jobs para Cook foi: “Nunca pergunte o que fazer, apenas faça o que é certo”. Se Cook não pretende dar a palavra final em assuntos de gosto ou arquitetura de software, então ele terá de designar alguém para fazê-lo. Caso contrário, a Apple vai se transformar na empresa turbulenta que Steve Jobs jamais permitiria que fosse. Se a Apple quiser verdadeiramente continuar a se comportar como uma empresa em início de atividades, então ela deverá se tornar menos arrogante e briguenta, e mais obsessiva e respeitosa. Caso contrário, ela inevitavelmente vai ficar mais parecida com a Microsoft, que se parece demais com o leopardo das neves que Jobs rejeitou para a embalagem do software da Apple: gorda e preguiçosa.

A Apple realizou muitos tributos a Steve Jobs nas semanas seguintes de sua morte. O site Apple.com exibiu a icônica foto de Jobs, de autoria de Albert Watson, originalmente tirada em 2006 e divulgada na *Fortune*, como a única imagem em sua home page. Seu olhar fixo penetrava na câmera enquanto ele puxava suavemente a barba. Apenas quatro colaboradores da Apple compareceram a seu funeral no Alta Mesa Memorial Park, em Palo Alto, em 7 de outubro de 2011: Tim Cook, Jony Ive, Eddy Cue e Katie Cotton. Ed Catmull, da Pixar; Bob Iger, da Disney; os amigos de longa data, Larry Brilliant e Bill Campbell; e o ex-CEO da Intel, Andy Grove, também compareceram. A família de Jobs organizou um evento privado para ele na Universidade Stanford em 16 de outubro, assistida por luminares como Bono, Al Gore e Bill Clinton, e também por executivos de alto escalão e discípulos da Apple. Em 19 de outubro, a Apple realizou uma celebração para os colaboradores no Infinite Loop 1. Coldplay e Norah Jones cantaram –de graça. A empresa fez uma transmissão pela TV para os colaboradores das lojas de varejo nos Estados Unidos.

Quando Tim Cook abriu a comunicação sobre os ganhos trimestrais da Apple para os investidores, em 18 de outubro, menos de duas semanas depois da morte de Jobs, ele começou com uma declaração : “O mundo perdeu um visionário, um gênio criativo e um ser humano maravilhoso”, disse Cook. “O Steve foi um grande líder e um mentor que inspirou a todos da Apple a fazerem coisas extraordinárias. Seu espírito permanecerá para sempre nas fundações da Apple e nós nos dedicamos a continuar o maravilhoso trabalho que ele tanto adorava fazer”. Cook agradeceu a todos que

ofereceram suas condoélências e então passou imediatamente para a pauta de negócios dos resultados financeiros da Apple.

Foi na resposta para a mais banal das questões que Cook simbolicamente revelou que tipo de gestor ele deve ser para a empresa que Steve Jobs primeiro criou e depois salvou. Em cada comunicação financeira da Apple em anos recentes, os investidores perguntavam se a empresa haveria de considerar o retorno de alguma parte de seu caixa para os acionistas, potencialmente na forma de dividendos. Era como uma piada de mau gosto: os investidores seriamente queriam dividendos, mas não porque venderiam as ações caso não os recebessem. Nessa comunicação, a questão dos dividendos veio à tona diretamente e nessa hora Cook deu uma resposta diferente: “Não tenho um cuidado religioso a respeito de segurar o caixa ou não”, ele disse. “Tenho um cuidado religioso a respeito de um monte de coisas, mas não a respeito disso. E, assim, vamos continuamente nos perguntar qual é o melhor interesse da Apple e vamos sempre fazer o que acreditamos que seja o melhor interesse da Apple”. Cook não se estendeu sobre os assuntos em que ele continua crente. Mas a Apple não é uma religião. É apenas uma ótima empresa com um histórico inigualável, um forte conjunto de valores e uma cultura de excelência.

Escrevi antes neste capítulo que o senso comum sugere que no final a Apple não vai conseguir se conformar com a perda de Steve Jobs. Isso é verdade. A Apple muito provavelmente vai deixar de ser uma empresa “extremamente grande”. Isso vai acontecer gradualmente, talvez de forma imperceptível. Algum produto vai deixar de agradar. Um membro da equipe sênior de gestão pode sair e depois outro. Ela vai enfrentar um conjunto de problemas, o menor dos quais

não será o escrutínio de um mundo que observa obsessivamente seus esforços para continuar na trilha de sucesso. A Apple antes foi capaz de distrair o público com a publicidade interessante de lançamentos de produtos bem elaborados, enquanto, atrás da cena, trabalhava sua magia. Agora, a cortina foi puxada um pouco mais e podemos ver os homens e as mulheres reais que trabalham furiosamente para manter as coisas em movimento. Os consumidores antecipam as novas ofertas da Apple com tanta ansiedade que, apesar da capacidade de a Apple manter os detalhes de seus lançamentos secretos, a antecipação dá sua dentada nas vendas de alguma maneira.

Apesar disso, prever a queda da Apple do *status* sobrenatural está fora de questão. A Apple já falhou várias vezes antes, inclusive durante o segundo reinado de Steve Jobs. Se a TV da Apple fosse apenas um “hobby”, como Jobs a chamava, então por que a Apple, sempre com grande foco na energia corporativa, trabalhou nela com tanto empenho em primeiro lugar? Será que o MobileMe ou a antena com defeito do iPhone 4 representam a decadência da Apple? Não mesmo. Será que foi um erro a Apple perder estrelas como Tony Fadell, Avie Tevanian e Ron Johnson? Claro, mas os negócios da empresa continuaram. As empresas, assim como as pessoas, não são perfeitas. A Apple, nos últimos 14 anos da vida de Steve Jobs, foi de longe muito melhor que a maioria, mas não era perfeita. Jobs era muito bom em nos apresentar o foco sobre o que era bom e ignorar o que era ruim.

Uma Apple meramente grande, mais do que extremamente grande, será um desapontamento, mas só para os fiéis, que exigem mais da Apple o tempo todo. Para o resto de nós, as expectativas com relação à Apple

serão sempre menores. Mas ainda vamos continuar comprando produtos excelentes por muito tempo.

Da Apple já foi dito que a empresa é tão diferente na maneira de lidar com o negócio de fazer negócios que ela é como um zangão: não deveria voar, mas voa. Daqui para frente, a Apple vai continuar a voar. A explicação de como ela faz isso, porém, já está se tornando um pouco menos misteriosa.

REFERÊNCIAS

COLLINS, Jim. *Empresas feitas para vencer.* 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DEUTSCHMAN, Alan. *Segunda vinda de Steve Jobs*. São Paulo: Globo, 2001.

EAGLEMAN, David. *Incógnito:* as vidas secretas do cérebro. Rio de Janeiro: Rocco, 2012.

GABLER, Neal. *Walt Disney:* o triunfo da imaginação americana. São Paulo: Novo Século, 2009.

HANSEN, Morten T. *Vencedoras por opção*. São Paulo: HSM Editora, 2012.

HEILEIN, Robert. *Um estranho numa terra estranha.* São Paulo: Record, 1991.

LEVITT, Arthur; Dwyer, Paula. *Take on the street*. New York: Random House, 2003.

MACCOBY, Michael. *The narcissistic leaders:* who succeeds and who falls. Cambridge: Harvard Business School, 2007.

MORITZ, Michael. *O fascinante império de Steve Jobs*. São Paulo: Universo dos Livros, 2011.

PRICE, David. *Amagia da Pixar:* como Steve Jobs e John Lasseter fundaram a maior fábrica de sonhos de todos os tempos. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

SUTTON, Robert. *Chega de babaquice*. Rio de Janeiro: Campus 2007.

TEDLOW, Richard. *Denial:* why business leaders fail to look facts in the face – and what to do about it. New York: Penguin USA, 2011.

____________. *Giants of enterprise*. San Francisco: Harper USA, 2001.

UNDERHILL, Paco. *Vamos às compras!* Rio de Janeiro: Campus 2009.

____________. *O que as mulheres querem*? Rio de Janeiro: Campus 2010.

NOTAS

1 - David Howell Petraeus é um general norte-americano que foi comandante do Comando Central dos Estados Unidos em solo iraquiano incumbido de supervisionar as forças da coalizão. Atualmente é diretor da CIA. (Nota do Editor)

2 - Whole Earth Catalog foi um catálogo norte-americano de contracultura desenvolvido entre 1968 e 1972 e agumas vezes antes de 1998. Ele listava vários produtos da moda nessa épcoca. Entre seus leitores assíduos estava Steve Jobs, de onde ele retirou a frase citada. (Nota do Editor)

ISBN : 9788502181991

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ.

L359n

Lashinsky, Adam
Nos bastidores da Apple: como a empresa mais admirada (e secreta) do mundo realmente funciona / Adam Lashinsky;
[tradução Silvio Floreal de Jesus Antunha]. - São Paulo : Saraiva,

1. Apple Computer, Inc. 2. Computadores - Indústria - Estados Unidos - Administração. 3. Cultura organizacional - Estados Unidos. 4. Sucesso nos negócios. 7. Criatividade nos negócios. I. Título. II. Série.

12-3973 **036309**

CDD 338.7/61004160973
CDU 38.45:004.38(73)

Traduzido de Inside Apple, de Adam Lashinsky.
Tradução autorizada da edição original em inglês publicada nos Estados Unidos por Hachette Book Group.

TAMBÉM DISPONÍVEL NA VERSÃO IMPRESSA (2012)

Direção editorial Flávia Alves Bravin

Coordenação editorial Alessandra Marítimo Borges

Ana Paula Matos

Gisele Folha Mós

Rua Henrique Schaumann, 270
Pinheiros – São Paulo – SP – CEP: 05413-010
Fone PABX: (11) 3613-3000 • Fax: (11) 3611-3308
Televendas: (11) 3613-3344 • Fax vendas: (11) 3268-3268
Site: http://www.saraivauni.com.br

Filiais

AMAZONAS/RONDÔNIA/RORAIMA/ACRE

Rua Costa Azevedo, 56 – Centro
Fone/Fax: (92) 3633-4227 / 3633-4782 – Manaus

BAHIA/SERGIPE

Rua Agripino Dórea, 23 – Brotas
Fone: (71) 3381-5854 / 3381-5895 / 3381-0959 – Salvador

BAURU/SÃO PAULO (sala dos professores)

Rua Monsenhor Claro, 2-55/2-57 – Centro
Fone: (14) 3234-5643 – 3234-7401 – Bauru

CAMPINAS/SÃO PAULO (sala dos professores)

Rua Camargo Pimentel, 660 – Jd. Guanabara
Fone: (19) 3243-8004 / 3243-8259 – Campinas

CEARÁ/PIAUÍ/MARANHÃO

Av. Filomeno Gomes, 670 – Jacarecanga
Fone: (85) 3238-2323 / 3238-1331 – Fortaleza

DISTRITO FEDERAL

SIA/SUL Trecho 2, Lote 850 – Setor de Indústria e Abastecimento
Fone: (61) 3344-2920 / 3344-2951/3344-1709 – Brasília

GOIÁS/TOCANTINS

Av. Independência, 5330 – Setor Aeroporto
Fone: (62) 3225-2882/3212-2806 / 3224-3016 – Goiânia

MATO GROSSO DO SUL/MATO GROSSO

Rua 14 de Julho, 3148 – Centro
Fone: (67) 3382-3682/3382-0112 – Campo Grande

MINAS GERAIS

Rua Além Paraíba, 449 – Lagoinha
Fone: (31) 3429-8300 – Belo Horizonte

PARÁ/AMAPÁ

Travessa Apinagés, 186 – Batista Campos
Fone: (91) 3222-9034 / 3224-9038 / 3241-0499 – Belém

PARANÁ/SANTA CATARINA

Rua Conselheiro Laurindo, 2895 – Prado Velho
Fone: (41) 3332-4894 – Curitiba

PERNAMBUCO/ ALAGOAS/ PARAÍBA/ R. G. DO NORTE

Rua Corredor do Bispo, 185 – Boa Vista
Fone: (81) 3421-4246 / 3421-4510 – Recife

RIBEIRÃO PRETO/SÃO PAULO

Av. Francisco Junqueira, 1255 – Centro
Fone: (16) 3610-5843 / 3610-8284 – Ribeirão Preto

RIO DE JANEIRO/ESPÍRITO SANTO

Rua Visconde de Santa Isabel, 113 a 119 – Vila Isabel
Fone: (21) 2577-9494 / 2577-8867 / 2577-9565 – Rio de Janeiro

RIO GRANDE DO SUL

Av. A. J. Renner, 231 – Farrapos
Fone: (51) 3371- 4001/3371-1467 / 3371-1567 – Porto Alegre

SÃO JOSÉ DO RIO PRETO/SÃO PAULO (sala dos professores)

Av. Brig. Faria Lima, 6363 – Rio Preto Shopping Center – V. São José
Fone: (17) 3227-3819 / 3227-0982/3227-5249 – São José do Rio Preto

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS/SÃO PAULO (sala dos professores)

Rua Santa Luzia, 106 – Jd. Santa Madalena
Fone: (12) 3921-0732 – São José dos Campos

SÃO PAULO

Av. Antártica, 92 – Barra Funda
Fone PABX: (11) 3613-3666 – São Paulo